



Academia Militar

Direcção de Ensino

Curso de Infantaria

Trabalho de Investigação Aplicada

Competências de comando do subalterno de Infantaria: Percepções de desempenho

Autor: Aspirante Aluno Infantaria João Filipe Pires Xavier

Orientador: Tenente-Coronel Artilharia Palma Rosinha

Amadora, Setembro de 2008



Academia Militar

Direcção de Ensino

Curso de Infantaria

Trabalho de Investigação Aplicada

Competências de comando do subalterno de Infantaria: Percepções de desempenho

Autor: Aspirante Aluno Infantaria João Filipe Pires Xavier

Orientador: Tenente-Coronel Artilharia Palma Rosinha

Amadora, Setembro de 2008

AGRADECIMENTOS

Ao culminar este trabalho de investigação, impõe-se uma palavra de agradecimento a todas as pessoas que, directa ou indirectamente, contribuíram para a sua realização, tanto pela sua disponibilidade como pela forma interessada que partilharam os seus conhecimentos.

Começo por me dirigir ao meu orientador Tenente-Coronel Palma Rosinha que decidiu acompanhar-me na realização deste trabalho. A sua experiência neste campo de análise, permitiu que o trabalho corre-se com a maior das seriedades dando “inputs” importantes para a pesquisa e desenvolvimento do mesmo. Estou grato pelas suas recomendações, pela motivação e entusiasmo com que me acompanhou, mesmo em tempo de férias, pelas revisões que realizou, pelo tratamento estatístico dos dados da investigação e pela liberdade de acção que me permitiu.

Ao Tenente Coronel de Infantaria Grade, pela entrevista que me concedeu, bem como pelas observações pertinentes que fez e disponibilidade que demonstrou.

Ao meu director de curso, Tenente-coronel Almeida Luís pela preocupação e acompanhamento do trabalho.

Ao Tenente Coronel de Infantaria Peixeiro, que estando em serviço no estrangeiro respondeu prontamente às minhas perguntas.

Ao Tenente de Infantaria Marçal, pela entrevista que me concedeu e pela disponibilidade e camaradagem que demonstrou.

A todos os Cadetes-Alunos do 4ºAno, Aspirantes e Subalternos de Infantaria que participaram na investigação, agradeço o preenchimento dos questionários.

Finalmente, não posso deixar de dirigir uma palavra à minha família e para ela vai um especial agradecimento. Aos meus pais que me educaram, ao meu irmão que estava sempre pronto a ajudar e em particular a minha namorada, pela coragem, paz e amor que me transmitiu, e também por em alguns momentos a ter privado da minha companhia.

Para todos vós o meu muito obrigado.

ÍNDICE

ÍNDICE DE FIGURAS.....	vi
ÍNDICE DE QUADROS.....	vii
ÍNDICE DE ANEXOS.....	viii
ÍNDICE DE APÊNDICES.....	ix
LISTA DE ABREVIATURAS	x
LISTA DE SIGLAS.....	xi
RESUMO.....	xii
ABSTRACT	xiii
INTRODUÇÃO.....	1
CAPITULO I – CONCEITO E TEORIA.....	5
1.1. Génese e evolução do conceito de competência	5
1.2. Definição do conceito.....	6
1.3. Síntese sobre modelos de competência.....	7
CAPITULO II – EDUCAÇÃO E TREINO INICIAL EM INFANTARIA.....	9
2.1. A Infancia	9
2.2. A Formação geral na Academia Militar.....	9
2.3. O Tirocinio para o Oficial de Infancia	10
2.3.1. Finalidades e Objectivos	10
CAPITULO III - MODELO EM ESTUDO	12
3.1. Modelo de competências de Tubbs (2005).....	12
3.1.1. Competência I – Compreensão do ambiente organizacional.....	13
3.1.2. Competência II – Atitudes perante a mudança	13
3.1.3. Competência III – Liderança	14
3.1.4. Competência IV – Comunicação	14
3.1.5. Competência V – Inovação e criatividade.....	15
3.1.6. Competência VI – Lidar com a mudança	15
3.1.7. Competência VII – Trabalho de equipa	16
CAPITULO IV - METODOLOGIA.....	18
4.1. A Problemática do estudo	18
4.2. Questões, Objectivos e Hipóteses gerais da investigação	18
4.3. Tipo de pesquisa.....	19
4.4. Amostra	19
4.5. Descrição dos instrumentos	21
4.6. Procedimento.....	21
4.6.1. Recolha de dados	21
4.6.2. Procedimentos estatísticos utilizados	22

CAPITULO V - APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS	23
5.1. Análise de entrevistas: Competências não abrangidas pelo modelo de competências de Tubbs (2005).....	23
5.1.1. Capacidade Física.....	23
5.1.2. Capacidade Operativa.....	23
5.1.3. Percepção Espacial.....	24
5.1.4. Rusticidade	24
5.1.5. Desempenho Emocional	24
5.2. Análise do Questionário.....	25
5.2.1. Procedimento Factorial.....	25
5.2.2. Consistência Interna.....	26
5.3. Apresentação das competências segundo os critérios definidos	26
5.3.1. Critério Organizacional.....	26
5.3.2. Critério Intra-Individual	27
5.3.3. Critério Inter-Individual	29
5.4. Síntese.....	31
CAPITULO VI – COMPARAÇÃO DE RESULTADOS	32
6.1. Solicitação no desempenho	32
6.2. Desenvolvimento das competências	33
6.3. Grau de solicitação versus Grau de desenvolvimento das competências	34
6.3.1. Comparação para a amostra global.....	35
6.3.2. Comparação nos Alunos (sub amostra B)	36
6.3.3. Comparação nos Oficiais (sub amostra C e D).....	37
CONCLUSÕES.....	42
BIBLIOGRAFIA.....	46
ANEXOS.....	48
APÊNDICES.....	65

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Representação do Modelo de Competências proposto para o Exército Português.....	8
Figura 2 – Representação do Modelo de Competências de Tubbs (2005).....	12
Figura 3 – Modelo final proposto para o estudo das 11 competências analisadas	31

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 – Competência I: Compreensão do ambiente organizacional.....	13
Quadro 2 – Competência II: Atitudes perante a mudança.....	14
Quadro 3 – Competência III: Liderança.....	14
Quadro 4 – Competência IV: Comunicação.....	15
Quadro 5 – Competência V: Inovação e criatividade.....	15
Quadro 6 – Competência VI: Lidar com a mudança.....	16
Quadro 7 – Competência VII: Trabalho de equipa	17
Quadro 8 – Distribuição por posto.....	19
Quadro 9 – Distribuição por unidade.....	20
Quadro 10 – Distribuição por função	20
Quadro 11 – Competência VIII: Capacidade física.....	23
Quadro 12 – Competência IX: Capacidade operativa	23
Quadro 13 – Competência X: Percepção espacial.....	24
Quadro 14 – Competência XI: Rusticidade	24
Quadro 15 - Competência XII: Desempenho emocional	25
Quadro 16 – Competências agrupadas após análise factorial em componentes principais por 3 critérios.....	25
Quadro 17 – Factor I: Atitudes perante a mudança.....	26
Quadro 18 – Factor VI: Inovação e criatividade	27
Quadro 19 – Factor IX: Agente de mudança.....	27
Quadro 20 – Factor X: Compreensão do ambiente organizacional	27
Quadro 21 – Factor II: Operativa e Tática	28
Quadro 22 – Factor IV: Emocional.....	28
Quadro 23 – Factor V: Física	29
Quadro 24 – Factor VII: Rusticidade.....	29
Quadro 25– Factor III: Liderança inspiracional.....	29
Quadro 26 – Factor XI: Desenvolve o grupo/Trabalho de equipa.....	30
Quadro 27 – Factor XII: Comunicação.....	30
Quadro 28 - Médias dos Aspirante, Alferes, Tenente, Alunos (Aspirante), Oficiais (Alferes e Tenente) e Amostra Global.....	32
Quadro 29 - Grau de desenvolvimento das competências para o desempenho do Oficial Subalterno de Infantaria.....	34
Quadro 30 - Comparação da amostra global.	35
Quadro 31 - Comparação dos alunos (sub-amostra B).....	36
Quadro 32 - Comparação dos Oficiais (sub-amostra C e D)	38

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo I – Competências centrais e periféricas.	49
Anexo II – Tipos de competências	50
Anexo III – Modelo de competências das Forças Armadas de Singapura.....	51
Anexo IV – Modelo de competências das Forças Armadas Americanas.....	52
Anexo V – Questionário aplicado	53
Anexo VI – Guião de entrevista	59
Anexo VII – Apresentação de entrevista	61
Anexo VIII – Matriz de Variância total para 19 factores	62
Anexo IX – Matriz de Varância para 13 factores	63
Anexo X – Médias dos indicadores das sub-amostras C e D para as competências: Atitudes perante a mudança; Física; Liderança Inspiracional; Comunicação.....	64

ÍNDICE DE APÊNDICES

Apêndice I – Matriz rodada a 19 factores.....	66
Apêndice II – Matriz rodada a 13 factores.....	68

LISTA DE ABREVIATURAS

Alf – Alferes

Asp - Aspirante

At - Atiradores

cit. - citado

CadAl – Cadete Aluno

Cmdt – Comandante

Cmd – Comando

et al. (et aliae)- e outros (para pessoas)

i.e. (id est) - isto é

IM – Instituição Militar

In - Inimigo

Inf – Infantaria

p. - página

Ten – Tenente

LISTA DE SIGLAS

AM – Academia Militar

CPAE – Centro de Psicologia Aplicada

EUA – Estados Unidos da América

GDFGM – Grupo Disciplinar de Formação Geral Militar

GNR – Guarda Nacional Republicana

GRH – Gestão de Recursos Humanos

TPOI – Tirocínio para Oficiais de Infantaria

TIA – Trabalho de Investigação Aplicado

RESUMO

O estudo aqui apresentado, incide sobre a temática das competências, sob o título: “Competências de Comando do Subalterno de Infantaria: Percepções de Desempenho”.

A investigação tem como objectivo identificar, através de pesquisa documental, aplicação de questionários e entrevistas, um conjunto de competências importantes ao desempenho e desenvolvimento do Subalterno de Infantaria

A amostra de indivíduos (99 militares), que inclui Cadetes-Alunos do 4ºano do curso de Infantaria, Aspirantes-Alunos de Infantaria e os Subalternos de Infantaria dos Quadros Permanentes. O questionário aplicado neste estudo, é uma adaptação feita ao modelo de competências desenvolvido por Tubbs (2005), no trabalho “Exploring a Taxonomy of Global Leadership Competencies and Meta-competencies”.

Posteriormente, procura-se avaliar face a um conjunto de comportamentos que irão ser agrupados por competências, o seu grau de solicitação e desenvolvimento.

O presente trabalho tem como finalidade compreender os comportamentos adaptativos do Subalterno de Infantaria no desempenho das suas funções. Sendo necessário para tal, compreender a importância das características e a evolução das percepções associadas ao seu desempenho em três momentos: (1) após a conclusão da licenciatura e antes da experiência de comando; (2) após a experiência de comando como Alferes e; (3) decorrido algum tempo no posto de Tenente.

Verifica-se que a taxonomia estudada é importante para avaliar quais as competências mais importantes para o Subalterno de Infantaria. Além disso, verifica-se com este estudo, que a possibilidade de actuar directamente na formação, adaptando-a aos novos desafios do século XXI, permite desenvolver nos formandos um conjunto de competências que lhes permite responder a qualquer solicitação, independentemente do contexto em que estiverem integrados.

Palavras-chave: Competência; Desempenho; Tubbs; Infantaria.

ABSTRACT

This study focuses on the subject of competencies, under the title: "Leadership competencies of the infantry subaltern: performance perceptions".

The purpose of that investigation is to identify, through a documental research, questionnaires and interviews application, on the development of the infantry subaltern a collection of important competencies to their performance.

In a sample of 99 militaries, that includes cadets from the 4th year of the infantry graduation, senior and infantry subaltern of the permanent staff, the questionnaire used is an adaptation of the competencies model developed by Tubbs (2005), in the paper: "Exploring a Taxonomy of Global Leadership Competencies and Meta-competencies".

Later we try to estimate, in face of an assemblage of meta-competencies grouped in competencies, the degree of solicitation on the militaries and the degree of development of those.

The purpose of this investigation is to understand the adaptive behaviours of the infantry subaltern in its function performance. For this, we have to understand the sum of the characteristics associated, as well as understand the evaluation of the perception associated to the infantry subaltern behaviour in three moments: after the conclusion of the graduation and before the command experience, after the command experience as second-lieutenant and after some time on the second-lieutenant post. The last purpose is to understand which are the characteristics that take to a better adaptation of the training for the infantry officers, acting as formation.

This taxonomy is important to estimate which are the most important competencies for the infantry subaltern of the permanent staff. Moreover this study interferes directly on the graduation, acting in conformity with the challenge of the XXI century, allowing to develop in students a assemblage of competencies that gives them the ability of acting in any situation, independently of context.

Key words: Competencies; Performance; Tubbs; Infantry.

INTRODUÇÃO

O tema “Competências de Comando (Cmd) do Subalterno de Infantaria (Inf): Percepções de Desempenho” enquadra-se na área científica da Psicologia das Organizações e da Gestão dos Recursos Humanos (GRH).

A necessidade de delimitar o tema em análise fez com que se realizassem algumas pesquisas exploratórias para tornar mais explícito o problema e aprofundar ideias sobre o objecto de estudo, tendo-se restringido também o estudo aos Oficiais Subalternos de Inf. A questão que orientou o estudo é a seguinte: Quais as competências mais importantes para os Subalternos da arma de Inf e que caracterizam o seu desempenho?

Pretende-se contribuir para o conhecimento e esclarecimento das características associadas ao desempenho do Infante, nomeadamente a identificação das competências centrais e das necessidades de desenvolvimento. Isto implica naturalmente um claro domínio do estado do conhecimento relativo ao assunto (i.e. revisão de literatura).

Numa etapa inicial do trabalho foi de extrema importância a realização de uma lista de perguntas de encaminhamento, interessando apenas anotar as perguntas possíveis, mesmo sendo elas ainda muito vagas. Eis algumas das linhas orientadoras:

1. Quais as componentes/características associadas ao Cmd?
2. Quais as componentes físicas, cognitivas e emocionais associadas ao Cmd?
3. Quais as necessidades de desenvolvimento?

Chegado a este ponto, verificou-se a necessidade de redefinir algumas questões, sujeitando-as a um exame rigoroso, com vista a identificar quais os objectivos do estudo.

O objectivo/propósito desta investigação é saber quais os comportamentos adaptativos do Subalterno de Inf no desempenho das suas funções.

Como objectivos específicos pretende-se:

1. Compreender a importância das competências associadas ao desempenho do Subalterno de Inf;
2. Compreender a evolução das percepções associadas ao desempenho do Subalterno de Inf em três momentos: 1) após a conclusão da licenciatura e antes da experiência de comando; 2) após a experiência de comando como Alferes (Alf); 3) decorrido algum tempo no posto de Tenente (Ten);
3. Compreender quais as características que levam a uma melhor adaptação ao Tirocinio para Oficiais de Infantaria (TPOI), actuando portanto na formação.

O presente trabalho tem como finalidade compreender os comportamentos adaptativos do Subalterno de Inf no desempenho das suas funções.

Contribuir para desempenhos de qualidade e possíveis adaptações aos currículos de formação, constitui-se como finalidades adicionais.

Foram levantadas as seguintes hipóteses para este trabalho:

H1. As competências mais solicitadas, são as do domínio operativo e tático, seguidas das físicas;

H2. As diferentes competências estão mais desenvolvidas no posto de Ten;

H3. O critério Organizacional é tido como o menos importante dos 3 critérios analisados;

H4. As competências mais desenvolvidas são a Operativa e tática e a Comunicação.

Num ambiente, perfeitamente identificado como formativo, os objectivos de formação terão de estar sempre presentes sendo a transmissão de competências um dos mais importantes. O perfil profissional é obtido através do levantamento das necessidades de formação e pela análise das competências requeridas para cada função.

Em qualquer organização, é de extrema importância que exista uma articulação entre os saberes, ou seja, entre o saber saber, o saber fazer, o saber ser, o saber estar e o saber aprender.

Dado que a competência se manifesta na acção, numa organização como a militar, que forma recursos humanos para si própria, tem de se garantir no início de carreira um conjunto de contextos que permitam construir e ganhar o desembaraço, necessário para o desenvolvimento da competência.

Durante o tratamento desta temática, com base no modelo escolhido, levantaram-se um conjunto de dúvidas. A principal, foi o facto de não saber, se deveria, ou poderia, designar por competências o conjunto de conhecimentos, atitudes e, em alguns casos, perícias listados. Daí a necessidade de apresentar no trabalho os vários significados da palavra competência, e de transmitir, de forma clara e inequívoca, aos leitores e demais destinatários do Trabalho de Investigação Aplicado (TIA), o conceito adoptado.

Ao longo da investigação, ficou claro que é extraordinariamente difícil valorizar determinados comportamentos e atitudes de forma descontextualizada. Isto é, existem determinados comportamentos e atitudes exigíveis a um Subalterno que desempenhe o cargo de comandante (Cmdt) dum Pelotão (Pel) Operacional, que terão menor importância ou relevância para outro Subalterno que desempenhe, por exemplo, o cargo de oficial de educação física. Neste sentido, o receio de recolher dados que levem a tirar conclusões enviesadas da realidade observável, foi uma constante ao longo de todo o trabalho.

Pretende-se assim recolher informação actualizada sobre uma temática que decerto interessa a todos os Infantes. No limite as conclusões retiradas com a realização do trabalho procuram ser uma fonte de informação sobre o que é ser Infante.

A metodologia teve como base o trabalho de campo, a técnica da entrevista e a aplicação de questionários.

Uma vez decidido o tema e especificados os objectivos, o trabalho metodológico seguiu as seguintes fases:

- **1ªFase:** Conversa com especialistas (a começar pelo orientador da TIA);
- **2ªFase:** Revisão de Literatura: Enciclopédias, Dicionários Temáticos e Revistas Científicas; Pesquisa electrónica nos Catálogos Bibliográficos on-line;
- **3ªFase:** Entrevista com especialistas (Oficiais Subalternos, Capitães e Oficiais Superiores);
- **4ªFase:** Construção do questionário de competências
- **5ªFase:** Aplicação do questionário de competências
- **6ªFase:** Tratamento de dados

A investigação aqui apresentada, surge numa altura em que a palavra competência está na ordem do dia. Mas a sua aplicação tornou-se tão banal que o conceito generalizou-se, servindo a palavra competência para fundamentar uma infinidade de teses. Podemos verificar cada vez mais que as competências assumem um papel muito importante, ao nível da GRH, onde a gestão por competências toma um papel cada vez mais influente.

A Instituição Militar (IM), integrada num mundo em constante evolução tem de acompanhar o ritmo evolutivo dos acontecimentos, estando por isso sujeita a mudanças organizacionais. Com o trabalho aqui apresentado, pretende-se identificar quais as competências necessárias para o desempenho do Subalterno de Inf, independentemente do contexto onde este se integre. Pretende-se também contribuir para o conhecimento e esclarecimento das características associadas ao desempenho do Oficial de Inf e perceber a evolução das percepções associada a uma maior experiência.

Ao mesmo tempo que ocorre a popularização do conceito de competência, a pesquisa académica sobre o tema segue também essa tendência, assistindo-se ao aparecimento de inúmeras definições sobre o mesmo (McClelland, 1973; Boyatzis, 1992; Spencer & Spencer, 1993; Le Boterf, 1995; Ceitil, 2004; Cascão, 2004; entre outros)

Competência traduz-se na capacidade de articular, mobilizar e colocar em acção valores, conhecimentos e habilidades necessárias para o desempenho eficiente e eficaz das actividades requeridas pela natureza do trabalho.

A temática aqui apresentada, ainda não foi alvo de estudo intenso. Da pesquisa primeiramente efectuada foram encontrados alguns trabalhos realizados pelo Centro de Psicologia Aplicada do Exército (CPAE) que incorrem em estudos muito abrangentes sobre as competências do Oficial oriundo da Academia Militar (AM) e a avaliação de desempenho dos mesmos, não tocando em nenhum aspecto abordado neste trabalho.

É neste contexto que o presente trabalho se desenvolve, estudando de forma contextualizada as competências mais significativos para a formação global do Oficial Subalterno de Inf.

Relativamente às limitações, alguns pontos deverão ser referidos. O tempo atribuído para a realização do TIA, dez semanas, foi muito curto. Outra limitação importante foi a recolha dos questionários dos inquiridos, dado o número reduzido de Subalternos de Inf existentes ao

serviço, dado o período de férias, e a sua dispersão por todas as Unidades de Inf. Daí a razão de ter obtido metade da informação que seria possível de obter noutra época do ano. O TIA está organizado em oito partes que incluem vários capítulos: Introdução, Conceito e Teoria (Capítulo I), Educação e Treino inicial em Infantaria (Capítulo II), Modelo em Estudo (Capítulo III), Metodologia (Capítulo IV), Apresentação e Discussão de Resultados (Capítulo V), Comparação de resultados (Capítulo VI) e por fim as Conclusões, Contribuições e Recomendações.

A Introdução refere os objectivos, a importância da finalidade, as hipóteses, a metodologia e as suas limitações, bem como um enunciado resumido da estrutura do trabalho. A segunda parte, faz referência ao conceito de competência. Na terceira parte, é feita uma apresentação da formação inicial a que o Oficial Subalterno de Inf é sujeito. Na quarta parte, apresenta-se o modelo em estudo. A quinta parte diz respeito à metodologia utilizada. Como tal, caracterizou-se a amostra, os instrumentos e o procedimento. Na sexta parte apresenta-se a análise e a discussão dos resultados, decorrente da aplicação dos questionários, da recolha de dados e, posterior tratamento estatístico. Na sétima parte, são estudadas quanto ao grau de solicitação e grau de desenvolvimento as competências apresentadas no modelo para o desempenho do Subalterno de Inf. e também é analisado o grau de desenvolvimento das competências comparando-o com o grau de solicitação, tendo como objectivo último, actuar na formação. Finalmente, a oitava parte refere-se às conclusões, sugestões e recomendações para investigações futuras.

CAPÍTULO I – CONCEITO E TEORIA

1.1. Génese e evolução do conceito de competência

A constante necessidade de realização de determinadas tarefas, que constituem cada profissão, exige que cada profissional conheça as tarefas a desempenhar, bem como, que tenha a capacidade de aprender um conjunto de comportamentos importantes para o seu desempenho.

A palavra competência, começou a ser tratada com alguma relevância na década de 60 nos Estados Unidos da América (EUA). Este movimento, teve como principais impulsionadores nomes como: McClelland e Dailey (1972), Boyatzis (1982) e Spencer e Spencer (1993) (Garcia et al., 2006).

Nos anos oitenta o conceito de competência começou a assumir um papel importante no contexto da GRH. Ao invés, do até então conhecido conceito de qualificação, que perdeu a sua relevância no pós-guerra (Cardim & Miranda, 2007).

Competência surge como um conceito do domínio do conhecimento. Sendo este, pertencente a um conhecimento cada vez mais individualizado e não tanto social, longe de interações grupais (Cardim & Miranda, 2007).

Segundo Dugué (1999), no conceito de competência valorizam-se essencialmente as capacidades supostas de adquirir e exercer de forma idêntica na generalidade das profissões. Estas capacidades, entendidas por nós como competências são internas, ou seja, são possuídas pelo próprio indivíduo em questão, concretizando-se nos resultados obtidos (Cardim & Miranda, 2007).

Apesar das inúmeras abordagens feitas ao conceito, a dificuldade em obter uma definição rigorosa de competência é notória. Pelo que qualquer tentativa de conceptualização do mesmo, parte de uma inconsistência assinalável, e que com o simples publicar de trabalhos esgota-se a génese do conceito sem trazer ou fundamentar uma aplicação efectiva num qualquer contexto organizacional e sem fundamentar o avanço do conhecimento nesta temática (Cardim & Miranda, 2007).

A apresentação das várias análises do conceito, têm andado em torno de três linhas conceptuais, que segundo Spencer (1993), são: a comportamentalista, a funcionalista e a construtivista. A primeira linha, teve como grande impulsionador McClelland (1972). Teve a sua origem na década de vinte, nos EUA. Contudo, só nas décadas de 70 e 80 e em parceria com a investigação sobre competências de gestão é que esta linha realmente se desenvolveu. Com base em acontecimentos críticos, numa associação entre sucesso no trabalho e nas características associadas a esse sucesso.

A segunda linha, tendo como foco a atribuição de capacidades para a resolução de problemas, que se interligam às necessidades de bom desempenho, desenvolveu-se por

meados de 80. Por fim a linha construtivista, está ligada ao desenvolvimento da formação, focalizada essencialmente no indivíduo, em que o ponto chave não está no conhecimento, capacidade ou atitudes, mas na passagem dessas características para a acção, sendo o indivíduo alvo de um processo dinâmico de construção. “Nesta perspectiva, Le Boterf (1994), observa que competência não é um estado nem o conhecimento que se possui; as pessoas podem aplicá-la ou não nas situações de trabalho. A competência realiza-se na acção, não residindo, portanto, em recursos como habilidades e conhecimentos, mas na mobilização dos mesmos” (Garcia et al., 2006 citado por Boterf 1994, p. 287).

Boyatzis (1982), propôs um modelo de competências em que a competência está ligada às características do indivíduo, sendo este capaz de garantir padrões de eficácia num dado trabalho ou situação. Verifica-se desta forma, que este autor teve uma abordagem comportamental, em que o desempenho é o elemento de maior peso quando falamos em competência, reflectindo-se nos resultados e acções num dado contexto (Cascão, 2004).

A generalidade dos autores e principalmente os de origem francesa, apresentam uma classificação de competência assente em três domínios: os saberes (conhecimentos necessários); os saberes fazer (experiências e requisitos práticos dominados); saberes ser (atitudes e comportamentos favoráveis exigidos). Este tipo de classificação distingue três tipos de desempenho de funções: os que se apoiam no conhecimento, os que se apoiam na acção intelectual ou física e ainda os que se apoiam nas atitudes e nos comportamentos.

De entre a multiplicidade de definições propostas para competência, podemos vê-la como um conjunto estável e estruturado de práticas dominadas, de condutas profissionais e conhecimentos que as pessoas adquiriram pela formação e experiência e que podem actualizar sem aprendizagens novas, permitindo enfrentar um tipo de tarefas e situações, apelando a noções, conhecimentos, métodos e técnicas nas condutas profissionais.

1.2. Definição do conceito

Da génese teórica existente sobre competência, muitos poderão ser os significados que o seu conceito poderá assumir. Foi, através destas abordagens que Harvey (1991), partiu para a construção de um modelo com o objectivo de organizar o conceito de competência. Esse modelo, designava-se de KSAO e significava o seguinte:

“**K**nowledge (Conhecimento): A informação necessária e específica para realizar as tarefas de uma função. Isto é adquirido através da educação formal, da formação no local de trabalho e da experiência profissional; **S**kill (Habilidade): Proficiência no uso de instrumentos e equipamentos na função. Esta habilidade deve ser adquirida num ambiente educacional; **A**bility (Capacidade): Resulta de conceitos tais como a inteligência, orientação espacial e tempo de reacção. As capacidades são medidas por testes que fornecem estimativas acerca da capacidade que uma pessoa tem para realizar uma tarefa; **O**ther (Outras): São as

características adicionais necessárias para fazer bem um trabalho. Esta categoria inclui as habilidades de realização, atitudes, personalidade e outras características pessoais exigidas ao trabalhador” (Cascão, 2004, p.22).

Contudo, este modelo foi alvo de contestações por parte de diversos autores, devido às orientações mais comportamentais que o modelo comporta. Dessa forma, nomes como McClelland (1973,1976), Boyatzis (1982) e Spencer e Spencer (1993), definem competência como uma parte da personalidade de um indivíduo que prevê o seu comportamento numa variedade de situações, com critérios de eficácia e bom desempenho. Nesta abordagem, as competências são motivos, traços de personalidade, auto-conceito, conhecimentos e habilidades (Cascão, 2004). (ANEXO I)

Dentro deste campo de análise, podemos classificar competências de três formas: Instrumentais, Cognitivas e Comportamentais (Anexo II). As competências instrumentais referem-se à capacidade ou destreza no manuseamento e operação de materiais, instrumentos, ferramentas e equipamento. As cognitivas têm a ver com o conhecimento. Por fim as comportamentais estão subjacentes aos comportamentos e responsabilidades (Cardim & Miranda, 2007).

Le Boterf (1995), refere que a capacidade de um profissional está profundamente relacionada com o acesso às redes de conhecimento, que determinam o desempenho num certo contexto (Cardim & Miranda, 2007).

Le Boterf (1995), trata competência como o acto de colocar em prática conhecimentos, atitudes e habilidades em determinado contexto, onde situações de imprevisto, limitação de tempo e recursos são influenciadores no bom desempenho individual.

“A competência profissional traduz-se assim na capacidade de articular, mobilizar e colocar em acção valores, conhecimentos e habilidades necessários para o desempenho eficiente e eficaz das actividades requeridas pela natureza do trabalho” (Silva et al., 2006, p.11).

Pelo que até aqui foi referido, competência é vista como uma capacidade pessoal que cada indivíduo possui e que aplica, mobilizando, articulando e colocando em acção valores habilidades, atitudes e conhecimentos.

1.3. Síntese sobre modelos de competências

O iceberg de Spencer & Spencer (1993), é um dos modelos de abordagem das competências mais usados, dando importância às características pessoais como a parte mais profunda, e às competências como a parte visível que se traduz em acção num dado contexto e que tem vindo a ser tratada de formas diferentes.

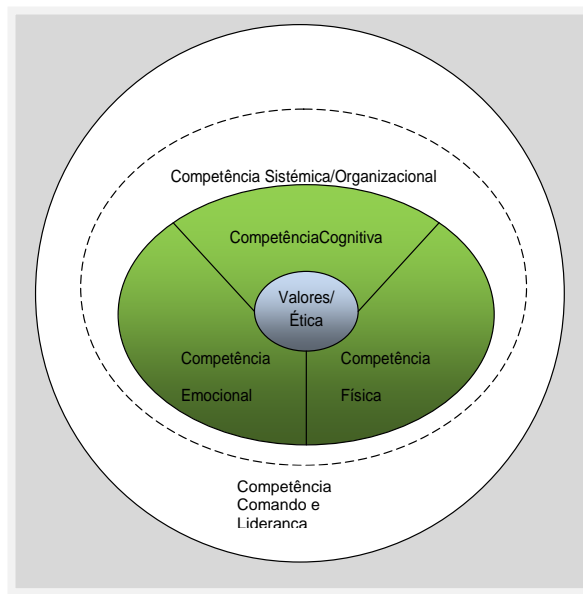
O modelo, adoptado nas Forças Armadas de Singapura, aborda as competências como uma relação entre conhecimento, aptidões e qualidades (Silva et al., 2006). (ANEXO III)

No modelo adoptado pelo Forças Armadas (ANEXO IV), competência é vista como um conjunto de habilidades, conhecimento e acções (Silva et al., 2006, p.21).

No trabalho, “Das competências à excelência: Modelo de competências do Oficial do Exército oriundo da Academia Militar”, realizado pelo CPAE e AM, o modelo proposto para o estudo desta temática, além da importância que dá às competências definidas como acções, invoca também as competências como processos. Todo esta envolvência, se resume a uma tentativa de representar na totalidade o iceberg de Spencer & Spencer (1993). Este modelo, como em todas as organizações surge da necessidade de GRH em articular as acções e desempenhos, em simultâneo com a formação e selecção.

“A Figura 1 pretende representar num primeiro círculo interno a competência central, referentes a valores e à ética que regulam e orientam as atitudes e o comportamento dos elementos da Instituição. O segundo círculo compreende as competências mais individuais, inerentes ao sujeito (i.e. cognitivas, emocionais e físicas). Finalmente num terceiro círculo aparecem num primeiro nível a competência sistémica/organizacional, relativa às orientações e estratégias da Instituição e a competência comando e liderança, que envolve o estabelecimento de relações no interior e para o exterior da Instituição” (Silva et al., 2006, p.2).

Figura 1: Representação do Modelo de Competências proposto para o Exército Português



As competências tratadas neste modelo, abrangem todos os Oficiais sem especificar posto arma ou serviço.

CAPITULO II – A Educação e Treino inicial em Infantaria

2.1. A Infantaria

A Inf é a arma “rainha das batalhas”, aquela que mais sofre nos empenhamentos, a que exige permanente força, perseverança, solidariedade, espírito de sacrifício e generosidade extrema dos seus militares. Para ser de Inf, não basta crer, é necessário mostrar que se merece pertencer-lhe.

A Inf está organizada e equipada para combater em qualquer local e contra qualquer tipo de inimigo. Contudo, a sua vocação é combater a Inf Inimiga (In) em terreno restritivo como florestas, cidades e montanhas.

O equipamento da Inf dá-lhe possibilidades de combater em todas as condições meteorológicas e de visibilidade. A Inf é aligeirada em comparação com outras unidades de combate, pelo que pode deslocar-se com rapidez utilizando vários meios de transporte. Pode ainda combater com unidades de carros de combate e de Inf Mecanizada em áreas onde estes meios têm restrições de actuação.

Para obter êxito num campo de batalha com estas características os Pel de Atiradores (At) têm de: Conhecer o In; Ver o Campo de Batalha; Concentrar-se nas vulnerabilidades do In; Explorar as vantagens; Controlar o Potencial de Combate; Dominar e destruir o In; Garantir um apoio contínuo; Utilizar o terreno em proveito próprio; Bater o In com fogos de supressão; Surpreender o In. Mas não basta ser técnica e tacticamente profícuo, o domínio das competências de Cmd fazem a diferença.

2.2. A Formação Geral na Academia Militar

“A Academia Militar é um Estabelecimento Militar de Ensino Superior Universitário que desenvolve actividades de ensino, de investigação e de apoio à comunidade, com a finalidade essencial de formar Oficiais do Exército e da Guarda Nacional Republicana (GNR), destinados aos Quadros Permanentes das Armas e Serviços” (<http://www.academiamilitar.pt/> citado por Gomes, 2007, p.4).

Os cursos de forma geral são organizados, na sua área estritamente académica, em moldes idênticos aos dos estabelecimentos de Ensino Superior Universitário, e nas áreas de formação comportamental e de instrução e treino, de acordo com as directivas do o Chefe do Estado-Maior do Exército. No 1º Ano da AM é dado especial ênfase à formação de base, na área científica, social e humana e à formação militar, física e comportamental, leccionando-se um Curso Geral Preparatório comum a todos os cursos. (http://members.tripod.com/academia_militar cit. por Gomes, 2007, p.5).

O Grupo Disciplinar de Formação Geral Militar (GDFGM) tem como responsabilidade dar cumprimento ao programa da disciplina de Instrução Militar, tendo como objectivo final promover a integração dos alunos na IM, assumindo as atitudes e os comportamentos inerentes à condição militar e desenvolver neles qualidades cívicas, o alto sentido do dever e da honra, o patriotismo e os atributos de carácter indispensáveis ao exercício da função de Oficial do Quadro Permanente do Exército Português e da GNR. O GDFGM tem os seguintes objectivos anuais a atingir, para os quatro anos de formação:

1º Ano: Sobreviver no campo de batalha; Actuar como elemento de uma Esquadra de At; Comandar uma Esquadra de At; Tomar consciência da opção de vida adoptada.

2º Ano: Actuar como elemento de uma Secção de At; Comandar uma Secção de At conduzindo no terreno deslocamentos e acções tácticas; Aprofundar e desenvolver a consciência da integração do aluno na IM.

3º Ano: Actuar como um elemento de uma Patrulha de Reconhecimento e de Segurança; Comandar uma Patrulha de Reconhecimento e de Segurança; Desenvolver e manter a consciência da integração do aluno na IM.

4º Ano: Comandar uma Patrulha de Reconhecimento e de Segurança; Adquirir os conhecimentos de base e treinar a execução de funções técnicas como instrutor e avaliador da instrução; Desenvolver e manter a consciência da integração do aluno na IM.

No último ano do curso, é frequentado um tirocínio (o tirocínio para Oficiais é o equivalente ao estágio final de curso para os alunos do ensino superior), que assume um carácter de estágio de formação, eminentemente prático, que decorre nas respectivas Escolas Práticas de cada Arma e Serviço. Findo o curso da AM, o aluno recebe o diploma de Mestrado Integrado, a Carta de Curso e a Espada de Oficial, como símbolo das funções de comando que institucionalmente lhe são conferidas (http://members.tripod.com/academia_militar cit. por Gomes, 2007, p.6).

2.3. O Tirocínio para Oficial de Infantaria

2.3.1. Finalidade e Objectivos

O tirocínio tem por finalidade proporcionar aos alunos, a formação orientada para a prática e consolidação de conhecimentos teóricos apreendidos, relevar e exercitar a sua aptidão no âmbito do Cmd e liderança, adquirir competências no âmbito da pesquisa e investigação em ambiente profissional, consolidando desse modo, a sua formação militar, técnica, científica, física e comportamental, indispensável a todos os futuros oficiais da Arma de Inf.

O TPOI tem como objectivo final complementar e consolidar a formação adquirida nos anos anteriores na AM, nomeadamente nas áreas de formação técnica, táctica e liderança. Proporcionando conhecimentos indispensáveis de forma a habilitar o aluno do TPOI para o desempenho das funções e/ou cargos seguintes:

- Cmdt de Pel de: At Inf Ligeira; At de Inf Mecanizada; Apoio das Companhias de At e Companhias de At Mecanizados; Reconhecimento de Inf; Anti-Carro; Morteiros Pesados;
- 2º Cmdt de Companhia;
- Formador das várias especialidades e áreas de interesse da Arma de Inf;
- Cmdt de Pel/Formador no âmbito geral e complementar dos cursos destinados à categoria de praças, sargentos e oficiais em regime de voluntariado ou de contrato;
- Serviço interno da Unidade e exterior de guarnição;
- Desenvolver a atitude comportamental exigida pela condição militar, para cumprimento das missões específicas da Arma de Inf e do Exército;
- Melhorar as capacidades físicas e mentais adquiridas.

CAPITULO III – O Modelo em Estudo

3.1. Modelo de competências de Tubbs (2005)

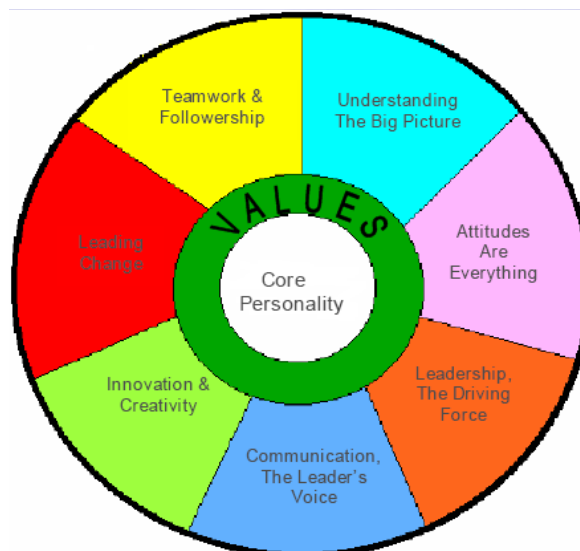
O modelo apresentado por Tubbs (2005), teve como motivação principal perceber quais as competências a desenvolver para termos bons líderes e se a liderança pode ser ensinada e aprendida. Tubbs (2005), defende que liderar não é mais do que influenciar os outros a realizar tarefas para atingir as metas organizacionais.

Neste modelo verifica-se que as competências de liderança podem ser representadas por três círculos concêntricos (Figura 2). O círculo central, inclui um núcleo individual de personalidade (*individual's core personality*). O segundo círculo, representa os valores, por fim o terceiro círculo, representa as competências.

Tubbs (2005) na taxonomia que apresenta, defende que:

- 1 – as características que se encontram no círculo central, são desenvolvidas enquanto jovem e é pouco provável que sejam modificados, com o aperfeiçoamento das características de líder;
- 2 – os valores de uma pessoa são mais moldáveis que as características de personalidade. No entanto, são mais estáveis e resistentes à mudança do que os comportamentos;
- 3 – as competências representados no círculo externo são as mais fáceis de ser modificadas pelo processo de desenvolvimento de liderança.

Figura nº2: Representação do Modelo de Competências de Tubbs (2005).



O círculo mais externo do modelo, descreve as competências associadas à liderança, que irão ser analisadas de seguida. Este círculo vai ser o único sujeito a análise, visto que os outros dois círculos mais internos levariam a um estudo mais intenso, fugindo ao problema levantado.

Será apresentada através de quadros a versão original do modelo (coluna da esquerda) com a devida tradução/adaptação (coluna da direita) para a área em estudo. Pode verificar-se uma correspondência entre a coluna da direita e da esquerda, que significa que os números que se encontram na coluna da direita, são indicadores que se encontram com o mesmo número no questionário aplicado. (Anexo V)

3.1.1. Competência I – Compreensão do ambiente organizacional

A *Compreensão do Ambiente Organizacional* segundo Gibson & Birkinshaw (2004) traduz-se no respeito que os líderes podem conseguir dos subordinados pela demonstração do conhecimento da organização para mostrar que a mudança tem muitas vezes impacto nas outras partes do sistema (Tubbs, 2006).

É operacionalizada por seis indicadores. Apresenta-se no Quadro 1 os indicadores e as respectivas adaptações. Verifica-se que o indicador 5, não foi alvo de qualquer tradução, por considerar-se que o seu conteúdo não é ajustado às competências em estudo.

Quadro 1 - Competência I: Compreensão do ambiente organizacional "Understanding the Big Picture"	
Indicadores	Tradução/Adaptação
1. Demonstrating knowledge of the entire organization	1. Conhecimento sobre a organização no seu todo
2. Using systems theory	8. Conhecimento das alterações estruturais da organização
3. Effectively utilizing technology	14. Conhecimento sobre o emprego técnico dos meios
4. Demonstrating global sensitivity	21. Conhecimento das reestruturações organizacionais
5. Utilizing effective compensation	
6. Demonstrating ethical practices	33. Capacidade de avaliar os outros

3.1.2. Competência II - Atitudes perante a mudança

Apresenta-se no Quadro 2, a competência: *Atitudes perante a mudança*. Neste quadro verifica-se a existência de quatro indicadores. Verifica-se ainda que o indicador 8, não foi alvo de qualquer tradução, por considerar-se que o seu conteúdo não é ajustado ao factor quando relacionado com a temática.

Como refere Serjents (2004), o desenvolvimento desta competência torna o sucesso da organização muito provável sendo necessário mostrar inclusão e respeito pela diversidade, vencer os obstáculos e adversidade, demonstrar auto-confiança e confiança nos outros.

Os indivíduos detentores desta competência, funcionam bem em ambientes diferentes do seu habitual, conseguindo ter sucesso a trabalhar em contextos diversificados, sabendo tirar partido das diferenças, evidenciando flexibilidade na compreensão e aceitação de padrões diferentes dos seus conseguindo comunicar eficazmente nesses contextos. Esta é uma competência que se identifica nos actuais planos de formação e preparação para o Subalterno de Inf, estando pronto a desempenhar funções em qualquer ambiente operacional gerindo a ambiguidade resultante do não domínio das regras e do não completo

conhecimento do terreno, em ambientes desconhecidos. Desta forma deve encarar as diferenças como desafios e oportunidades para o progresso (Ceitil, 2004).

Os Subalternos de Inf, que mantêm esta competência actualizada, devem conhecer perfeitamente as suas possibilidades, actuando sempre sem hesitações e com firmeza, o seu auto-controlo deve permitir-lhe manter um rendimento óptimo das suas faculdades, inculcando total confiança e segurança, adequa as suas potencialidades à mudança e aos seus objectivos, revelando segurança, e normal acato na tomada de decisão, revelando auto domínio equilibrado e sem esforço.

Quadro 2 - Competência II: Atitudes perante a mudança "Attitudes are Everything"	
Indicadores	Tradução/Adaptação
7. Demonstrating a vision	2. Adaptação a novas solicitações
8. Showing inclusiveness and respect for diversity	
9. Overcoming adversity	15. Lidar com a adversidade
10. Demonstrating appropriate confidence in self and others	22. Demonstra auto-confiança e confiança nos outros

3.1.3. Competência III - Liderança

Apresenta-se no Quadro 3 a competência: *Liderança*. Neste quadro verifica-se a existência de 9 indicadores. Verifica-se ainda que o indicador 12, não foi alvo de qualquer tradução, por considerar-se que o seu conteúdo não é ajustado à competência em estudo.

Liderança corresponde a processos de influência exercidos por alguém que se identifica como líder e pode ser descrita como, a "manifestação de comportamentos orientados para a animação das pessoas e das equipas, através da utilização das potencialidades dos colaboradores, definindo objectivos tangíveis e convergentes com os objectivos organizacionais, motivando-os e envolvendo-os, visando ao a obtenção resultados e o desenvolvimento, em permanência, das suas competências" (Ceitil, 2004, p.43).

Quadro 3 - Competência III: Liderança "Leadership, The Driving Force"	
Indicadores	Tradução/Adaptação
11. Inspiring others	3. Inspira os subordinados
12. Going against outdated or ineffective practices	
13. Building trust	16. Transmite confiança
14. Varying leadership to the demands of the situation	23. Adapta o estilo de liderança à situação
15. Delegating	28. Delega e confia nos subordinados
16. Evaluating others	34. Capacidade de avaliar os outros
17. Mentoring others	38. Aconselha o grupo
18. Demonstrating sensitivity and empathy	42. Demonstra sensibilidade e empatia
19. Seeing nuances of alternatives, not just either/or extremes	45. Pensa em alternativas para a resolução de problemas
20. Serving as an appropriate role model .	9. Apresenta-se como um modelo a seguir

3.1.4. Competência IV - Comunicação

Apresenta-se no Quadro 4, a competência: *Comunicação*. Neste quadro verifica-se a existência de onze indicadores. Contudo, os últimos três indicadores foram acrescentados

ao modelo original por se achar pertinente para o estudo abordá-los, daí a razão de não terem sido alvo de qualquer tradução.

Como defendem Tubbs & Moss (2003), as competências de comunicação incluem características como uma forte inteligência emocional, ser um bom ouvinte, ser capaz de transmitir uma ideia ou conjunto de ideias claras, precisas e concisas de modo oral ou escrito a uma pessoa ou um grupo, utilizar a linguagem corporal, intervir activamente, negociar, controlar os rumores, a ética e a apresentação (Tubbs, 2006).

Quadro 4 - Competência IV: Comunicação “Communication, The Leader 's Voice”	
Indicadores	Tradução/Adaptação
21. Demonstrating appropriate emotional intelligence	4. Comunica controlando as suas emoções
22. Using active listening	10. Capacidade de ouvir os outros
23. Demonstrating non-defensiveness	17. Demonstra confiança no grupo
24. Skillfully using language	24. Utiliza uma linguagem cuidada e ajustada à situação
25. Skillfully using body language	29. Utiliza a linguagem corporal para melhorar a comunicação
26. Effective interviewing	35. Capacidade de intervir de forma oportuna
27. Effective negotiation	39. Recorre à negociação
28. Effectively giving oral presentations	43. Capacidade de exposição oral
53. Efectuar briefings ou exposições de forma eficaz, clara e audível	
54. Dar ordens utilizando vários níveis e tonalidades de voz, conforme a situação	
58. Reter e recuperar informações recebidas ou factos de natureza verbal	

3.1.5. Competência V - Inovação e criatividade

Apresenta-se no Quadro 5, a competência: *Inovação e criatividade*. Neste quadro verifica-se a existência de seis indicadores.

Os indivíduos que possuem esta competência actualizada, utilizam como prática constante o uso de um pensamento criativo, sendo capazes de produzir ideias novas, em quantidade e qualidade, modificando e adequando os seus comportamentos para reagir, ou antecipar-se, a novos requisitos e exigências profissionais.

Quadro 5 – Competência V: Inovação e criatividade “Innovation and Creativity”	
Indicadores	Tradução/Adaptação
29. Developing an innovative organizational climate	5. Capacidade de inovar
30. Improving creative decision-making	11. Capacidade de decisão em situações inesperadas
31. Using weird ideas that work	18. Uso e aplicação de ideias inovadoras no trabalho
32. Avoiding indecision based on old paradigms	25. Evita tomar decisões com base em normas antigas
33. Learning reframing	30. Reformula e altera pressupostos quando confrontado
34. Encouraging people to use and develop their creative abilities	36. Encoraja o grupo a desenvolver as suas capacidades

3.1.6. Competência VI - Lidar com a mudança

Apresenta-se no Quadro 6, a competência: *Lidar com a mudança*. Neste quadro verifica-se a existência de sete indicadores.

Nesta competência, deve estar presente uma grande capacidade de adaptação e de trabalhar eficazmente numa diversidade de situações em permanente mudança com indivíduos e grupos diferentes.

Descrevendo a competência, esta é uma manifestação de comportamentos que demonstra a agilidade com que a pessoa gere as situações de mudança, superando todo o tipo de obstáculos, mas mantendo sempre os padrões da ética pessoal e profissional (Ceitil, 2004).

Quadro 6 - Competência VI: Lidar com a mudança "Leading Change"	
Indicadores	Tradução/Adaptação
35. Creating transformational change	6. Contribuir para a mudança organizacional
36. Developing a continuous learning culture	12. Abertura à aprendizagem permanente
37. Building support mechanisms to create and sustain change efforts	19. Contribui para a implementação da mudança
38. Managing the change process	26. Contribui activamente para o processo de mudança
39. Developing change agents	31. É um agente de mudança
40. Encouraging individual change	37. Encoraja à mudança individual
41. Encouraging structural change	40. Encoraja à mudança organizacional

3.1.7. Competência VII - Trabalho de equipa

Apresenta-se no Quadro 7, a competência: *Trabalho de equipa*. Neste quadro verifica-se a existência de nove indicadores. Verifica-se ainda que o indicador 47, não foi alvo de qualquer tradução, por considerar-se que o seu conteúdo não é ajustado ao factor quando relacionado com a temática.

Segundo Kirkman (2004) e Tubbs (2004), esta competência inclui o aprender a centralizar, utilizando a responsabilização para resolução de problemas, desenvolvendo o espírito de grupo (Tubbs, 2006).

O trabalho de equipa, encontra-se dentro do campo da construção de relações. Através deste, as acções realizadas potenciam os resultados do trabalho, visto que as várias características dos intervenientes são mobilizadas para os mesmos objectivos, partilhando portanto conhecimentos e experiências (Silva et al., 2006).

O Subalterno de Inf, enquanto líder, no desempenho de cargos/funções, e concretamente no trabalho de equipa deve ter a capacidade de promover excelentes relações humanas viradas para a realização dos objectivos, promover a camaradagem com dinamismo, disponibilidade e alto espírito de equipa. É reconhecido como um excelente elemento do grupo ao desenvolver relações humanas harmoniosas e de grande utilidade para o serviço mantendo no trabalho boas relações com os outros, procurando contribuir para a criação de um clima de compreensão e de participação.

Quadro 7 - Competência VII: Trabalho de equipa “Teamwork and Followership”	
Indicadores	Tradução/Adaptação
42. Learning to focus	7. Manter o grupo focalizado na missão
43. Employing no-fault problem solving	13. Envolve o grupo na tomada de decisão
44. Developing a team oriented culture	20. Desenvolve e implementa espírito de grupo
45. Developing team-based incentive and reward systems	27. Utiliza as recompensas e incentivos para desenvolver o espírito de grupo
46. Managing your boss	32. Capacidade de influenciar os superiores
47. Navigating organizational politics	
48. Supporting others on the team	41. Apoia o grupo
49. Utilizing empowerment	44. Atribui poder aos subordinados
50. Developing self-directed work teams	46. Desenvolve os elementos do grupo por forma a serem menos dependentes

CAPITULO IV - METODOLOGIA

4.1. A Problemática do estudo

O estudo apresentado pretende ser um contributo para a identificação das competências para o Oficial Subalterno de Inf no desempenho das possíveis funções em diversos contextos.

A identificação destas competências poderá ser um contributo válido para a sua inclusão no programa de formação inicial, ou seja, desde o início da formação na AM.

Partiu-se inicialmente das competências enumeradas no modelo de Tubbs (2005) e com base nas entrevistas realizadas. Através destas foram identificadas outras competências mais contextualizadas à problemática do nosso estudo. Destaque-se que o objectivo/propósito desta investigação é estudar quais os comportamentos adaptativos do Subalterno de Inf no desempenho das suas funções.

4.2. Questões, Objectivos e Hipóteses Gerais da Investigação

O objecto de estudo são os comportamentos adaptativos do Oficial Subalterno de Inf no desempenho das suas funções, sob a questão orientadora: Quais as competências mais importantes para os Subalternos da arma de Inf, e que caracterizam o seu desempenho?

Tendo por base uma amostra de Cadetes Alunos (CadAl) do 4ºAno de Inf, Aspirantes de Inf, Oficiais Subalternos de Inf, o estudo realizado tem como finalidade identificar quais as competências do Oficial Subalterno de Inf no desempenho das suas funções. Como objectivos específicos pretende-se:

1. Compreender a importância das características associadas ao desempenho do Subalterno de Inf;
2. Compreender a evolução das percepções associadas ao desempenho do Subalterno de Inf em três momentos: 1) após a conclusão da licenciatura e antes da experiência de Cmd; 2) após a experiência de Cmd como Alf; 3) decorrido algum tempo no posto de Ten;
3. Compreender quais as características que levam a uma melhor adaptação ao TPOI, actuando portanto na formação.

Foram levantadas as seguintes hipóteses:

- H1. As competências mais solicitadas, são as do domínio operativo e tático, seguidas das físicas;
- H2. As diferentes competências estão mais desenvolvidas no posto de Ten;
- H3. O critério Organizacional, é tido como o menos importante dos 3 critérios analisados;
- H4. As competências mais desenvolvidas são a Operativa e tática e a Comunicação.

4.3. Tipo de Pesquisa

Para a realização deste trabalho quanto aos instrumentos de recolha de dados, foram usadas como ferramentas a pesquisa documental, as entrevistas de carácter exploratório e o questionário.

As entrevistas tiveram como objectivo recolher dados de natureza qualitativa ainda não incluídos no modelo de Tubbs (2005), por forma a contextualizar e adequar o modelo final aos propósitos deste trabalho.

A construção do questionário decorreu da inclusão dos indicadores representativos de cada uma das competências (do modelo de Tubbs (2005) e as decorrentes das entrevistas). O questionário foi aplicado na sua versão global a todos os indivíduos. Posteriormente, os indicadores foram sujeitos a análise factorial e análise da sua consistência interna. Só após a conclusão da sua validade e precisão se chegou à versão final.

Relativamente ao tratamento de dados, aqueles que são provenientes de fontes secundárias foram submetidos a uma análise documental. Por sua vez, os dados primários foram tratados cumprindo com uma abordagem quantitativa, onde foi feita uma análise mais abrangente das respostas do questionário aplicado, numa tentativa de agrupamento de dados.

4.4. Amostra

A amostra de sujeitos que participaram na investigação é constituída pela sub-amostra A: 25 CadAl do 4º Ano de Inf (25,3%), pela sub-amostra B: 33 Aspirante (Asp) de Inf (33,3%), pela sub-amostra C: 18 Alferes (Alf) de Inf (18,2%), pela sub-amostra D: 23 Ten de Inf (23,2%), perfazendo no seu todo 99 sujeitos (Quadro 8).

Quadro 8 – Distribuição por Posto

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Sub-amostra A:	Cadete 4º	25	25.3	25.3	25.3
Sub-amostra B:	Aspirantes	33	33.3	33.3	58.6
Sub-amostra C:	Alferes	18	18.2	18.2	76.8
Sub-amostra D:	Tenentes	23	23.2	23.2	100.0
Total		99	100.0	100.0	

Relativamente à distribuição dos inquiridos por unidade, 58 estão colocados na AM (58,6%), 8 estão colocados no 1º Batalhão de Inf Mecanizado (BIMec) (8%), 4 estão colocados no 2º Batalhão de Inf Mecanizado (BIMec) (4%), 3 estão colocados no Regimento de Inf 15 (RI15) (3%), 5 estão colocados no Regimento de Inf 10 (RI10) (5,1%), 4 estão colocados no Regimento de Inf 13 (RI13) (4%), 1 está colocado no Regimento de Inf 14 (RI 14) (1%), 2 estão colocados no Regimento de Inf 19 (RI 19) (2%), 2 estão colocados no Centro de

Tropas Comando (CTC) (2%), 9 estão colocados no Centro de Tropas de Operações Especiais (CTOE) (9,1%), 2 estão colocados na Escola Prática de Inf (EPI) (2%) e 1 está colocado na Escola de Tropas Pára-quedistas (ETP) (1%) (Quadro 9).

Quadro 9 – Distribuição por unidade

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
AM	58	58.6	58.6	58.6
1ºBIMec	8	8.1	8.1	66.7
2ºBIMec	4	4.0	4.0	70.7
RI15	3	3.0	3.0	73.7
RI10	5	5.1	5.1	78.8
RI13	4	4.0	4.0	82.8
RI14	1	1.0	1.0	83.8
RI19	2	2.0	2.0	85.9
CTC	2	2.0	2.0	87.9
CTOE	9	9.1	9.1	97.0
EPI	2	2.0	2.0	99.0
ETP	1	1.0	1.0	100.0
Total	99	100.0	100.0	

Quanto à distribuição dos inquiridos por função, 25 são CadAl (25,3%), 33 são Asp (33,3%), 21 são Comandante de Pelotão de Atiradores (CmdtPelAt) (21%), 3 são Comandante de Pelotão de Reconhecimento (CmdtPelRec) (3%), 3 são Comandante de Pelotão Anti-Carro (CmdtPelACar) (3%), 6 são Comandante de Pelotão de Morteiros Médios (CmdtPelMortMed) (6,1%), 2 são Comandantes de Pelotão de Atiradores Mecanizados (CmdtPelAtMec) (2%), 1 é Comandante de Pelotão de Serviços Gerais (CmdtPelServGer) (1%) e 5 não se aplica (5,1%) (Quadro 10).

Quadro 10 – Distribuição por função

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Cadete-Aluno	25	25.3	25.3	25.3
Aspirante	33	33.3	33.3	58.6
Cmdt PelAt	21	21.2	21.2	79.8
Cmdt PelRec	3	3.0	3.0	82.8
Cmdt PelACar	3	3.0	3.0	85.9
Cmdt PelMortMed	6	6.1	6.1	91.9
CmdtPelAtMec	2	2.0	2.0	93,9
Cmdt PelServGer	1	1.0	1.0	94,9
Não se aplica	5	5.1	5.1	100,0
Total	99	100.0	100.0	

4.5. Descrição dos Instrumentos

O questionário aplicado (Anexo V), além da base do modelo de Tubbs (2005) foi elaborado através de 3 entrevistas exploratórias e semi-estruturadas sobre a temática apresentada, segundo o guião apresentado no Anexo VI. O questionário foi aplicado a CadAI do 4º Ano de Inf, Asp de Inf e Oficiais Subalterno de Inf dos Quadros Permanentes. É constituído por duas partes. A primeira parte é constituída por uma explicação referente aos objectivos do questionário, pela informação demográfica, contendo a Posto, a Arma, a Idade, a Unidade, a Função e ainda a Área Funcional em que se integra. No fim desta parte encontram-se as instruções de preenchimento. Na segunda parte pediu-se uma avaliação do grau de solicitação das 12 competências apresentadas (7 decorrentes do modelo de Tubbs (2005) e 5 decorrentes das entrevistas) no desempenho dos vários cargos possíveis de ocupar por si, e uma avaliação quanto ao grau de desenvolvimento no desempenho. Esta avaliação, foi feita através de uma escala de *Likert* de 1 a 5 pontos, com a seguinte classificação: 1) Nada ou muito pouco; 2) Pouco; 3) Moderado; 4) Muito; 5) Bastante ou plenamente.

Foram apresentadas 66 indicadores, distribuídas por 12 categorias de competências, decorrentes do modelo inicial: 1) Compreender o ambiente organizacional; 2) Atitudes perante a mudança; 3) Liderança; 4) Comunicação; 5) Inovação e Criatividade; 6) Lidar com a mudança; 7) Trabalho de equipa; decorrentes das entrevistas: 8) Capacidade física; 9) Capacidade operativa; 10) Percepção espacial; 11) Rusticidade; 12) Desempenho emocional.

4.6. Procedimento

4.6.1. Recolha de dados

A metodologia usada neste estudo teve por base a recolha de dados por questionários aplicados à população atrás referida. Foi solicitada a colaboração dos camaradas do curso acima, para que através destes e via internet o questionário fosse divulgado nas várias unidades e chegasse a todos os Oficiais Subalternos de Inf.

A todos os inquiridos foi aplicado o mesmo questionário com a diferença de que os CadAI não responderam no questionário ao grau de solicitação, dado que não têm experiência no desempenho de funções não conseguindo perceber e avaliar uma competência quanto à sua solicitação. Foi explicado o objectivo do trabalho, a forma de preenchimento bem como a explicação da escala.

Pela internet, foram enviados 51 questionários, 33 aos AspAI e 18 aos Alf que fizeram chegar o questionário aos Subalternos de Inf das suas unidades, tendo sido recebidos 74 questionários.

Os questionários foram aplicados em simultâneo aos CadAI, em Santa Margarida nos exercícios finais, tendo sido explicado o seu conteúdo bem como o seu objectivo.

4.6.2. Procedimentos estatísticos utilizados

Após a recolha de dados do questionário, estes foram lançados numa base de dados informatizada e processados, utilizando o programa de estatística SPSS (Statistical Package for Social Sciences), versão 15, para o Windows. A análise factorial em componentes principais foi realizada tendo por base a avaliação do grau de solicitação dos comportamentos exigidos no desempenho do Subalterno de Inf, solicitado no questionário.

CAPITULO V - APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

A apresentação e discussão de resultados será realizada em simultâneo para ser mais fácil a sua análise, compreensão e discussão.

5.1. Análise de Entrevistas: Competências não abrangidas pelo modelo de competências de Tubbs (2005)

As competências que aqui se apresentam, decorreram da análise às 3 entrevistas (Anexo VII) realizadas não incluída no modelo de competências de Tubbs (2005). Estas são consideradas pertinentes para a problemática levantada, apresentando algum grau de exclusividade dos Oficiais de Infantaria, com objectivo de contextualizar o estudo.

É apresentado o agrupamento de 5 competências com os respectivos indicadores. Pode verificar-se uma correspondência entre a numeração dos indicadores e a numeração das competências colocadas no questionário aplicado (Anexo V).

5.1.1. Capacidade Física

Apresenta-se no Quadro 11, a competência: *Capacidade Física*. Neste quadro verifica-se a existência de seis indicadores. Esta competência expressa a aptidão física necessária ao cumprimento das missões. Assentando nas exigências próprias da condição militar e num conjunto de valores assimilados ao longo de toda a formação, directamente relacionados com o processo de aculturação. São desses, exemplo: o espírito de corpo, a abnegação, o espírito de sacrifício, a coragem física e psicológica e a camaradagem entre muitos outros.

Quadro 11 - Competência VIII: Capacidade Física	
Indicadores	
47.	Resistência física em saltos, corridas/marchas de longas distâncias
48.	Resistência física na transposição de obstáculos
49.	Manter uma condição física e psicológica estável que lhe permita executar as missões confiadas
50.	Recuperar rapidamente de períodos prolongados de esforço físico intenso
57.	Manter uma boa condição física
59.	Aplicar força e resistência física

5.1.2. Capacidade Operativa

Apresenta-se no Quadro 12, a competência: *Capacidade Operativa*. Neste quadro verifica-se a existência de dois indicadores. Os indivíduos que têm esta competência actualizada demonstram conhecimento e aptidão para manipular meios com destreza e precisão.

Quadro 12 - Competência IX: Capacidade Operativa	
Indicadores	
51.	Operar ou regular equipamento em complexidade e precisão
52.	Manipular, montar ou desmontar material, armamento ou equipamento

5.1.3. Percepção Espacial

Apresenta-se no Quadro 13, a competência: *Percepção Espacial*. Neste quadro verifica-se a existência de dois indicadores.

Ao longo da formação do Subalterno de Inf é-lhe dado um conjunto de conhecimentos técnicos que lhe permitem encarar qualquer situação espacial com desembaraço. Mas, nada melhor do que um treino constante para permitir que a proficiência do militar mantenha sempre o mesmo nível, daí a execução de inúmeros percursos topográficos durante a formação enquanto aluno.

Quadro 13 - Competência X: Percepção Espacial	
Indicadores	
55. Distinguir com exactidão a forma e pormenor do terreno ou de objectivos (com ou sem óculos) a curtas médias distâncias	
56. Ter uma boa visão periférica, para conseguir detectar com grande abrangência os objectos no seu campo de visão	

5.1.4. Rusticidade

Apresenta-se no Quadro 14, a competência: *Rusticidade*. Neste quadro verifica-se a existência de quatro indicadores.

O Subalterno de Inf pela sua formação, profissionalismo e dedicação exigida pelo Código de Honra do Infante deve destacar-se pela sua total disponibilidade física para o serviço e pela resistência à fadiga sendo reconhecido pela sua excepcional capacidade física. Nas tarefas que envolvam capacidade física deve revelar boa resistência física ao desgaste prolongado demonstrando à vontade no cumprimento da missão.

Quadro 14 - Competência XI: Rusticidade	
Indicadores	
60. Resistir a condições atmosféricas adversas	
61. Lidar com níveis elevados de ruído	
62. Actuar dentro de água, debaixo de chuva e sujeito a humidade	
63. Actuar sob condições de calor extremo	

5.1.5. Desempenho Emocional

Apresenta-se no Quadro 15, a competência: *Desempenho Emocional*. Neste quadro verifica-se a existência de três indicadores.

O indivíduo que possui esta competência actualizada, é possuidor de um grupo de características tais como auto controlo, equilíbrio, estabilidade emocional, resiliência, auto confiança, assertividade e adaptação e flexibilidade (Silva et al., 2006).

Nos novos desafios lançados pela conjuntura internacional é de extrema importância que os líderes que vão emergindo e que procuram o êxito saibam controlar as emoções tanto as próprias como as dos que directamente se relacionam consigo. Não quer isto dizer, que um líder não tenha consciência das suas emoções, tem sim é de reconhecer a forma como essas emoções se reflectem, devendo portanto conseguir articular esses sentimentos e exprimi-los de forma institucional e socialmente correcta.

Quadro 15 - Competência XII: Desempenho Emocional
Indicadores
64. Adequa a expressão das emoções de forma adaptada às diversas situações
65. Mostra firmeza e equilíbrio debaixo de pressão, fadiga e calma face ao perigo
66. Mantém o controlo de si próprio sempre que confrontado com situações geradoras de stress

5.2. Análise do Questionário

5.2.1. Procedimento Factorial

Foi realizado um estudo inicial através de análise factorial em componentes principais aos indicadores das 12 competências (7 decorrentes do modelo de Tubbs e 5 das entrevistas) por forma a perceber como é que os itens se distribuem pelos factores. Foram obtidos 19 factores que explicam 85% da variância total de dados (Anexo VIII).

Da análise da matriz rodada (Apêndice I) conclui-se, que alguns itens não contribuem para os factores esperados e apresentam pesos relativamente baixos nos factores em que se encontram. Assim, optou-se por eliminar 27 indicadores que não contribuem de forma significativa para os factores (assinalados a negrito no Apêndice I). Conseguindo-se uma redução da dimensão dos dados, sem perda de informação. Após a eliminação dos itens realizou-se uma segunda análise factorial (Apêndice II), para analisar a nova distribuição dos itens pelos factores.

Obtiveram-se 13 factores que explicam 80% da variância total dos dados (Anexo IX). Destes 13 factores por razões de rigor e lógica foram retirados 2 factores (factor 8 porque já existe um factor 11 direccionado para o grupo e factor 13 por misturar dois indicadores de factores diferentes). Dessa forma apresenta-se no Quadro 16, os 11 factores agrupados segundo 3 critérios: 1) Organizacionais (relativo a aspectos da dinâmica organizacional); 2) Inter-Individual (relativo a aspectos internos ao próprio indivíduo); 3) Inter-Individual (relativo à relação com os outros).

Quadro 16: Factores agrupados após análise factorial em componentes principais por 3 critérios

Critérios	Factores
a) Organizacionais	I - Atitudes perante a mudança VI - Inovação e Criatividade IX - Agente de mudança X - Compreende o ambiente organizacional
b) Intra-Individual	II - Operativa e Tática IV - Emocional V - Física VII - Rusticidade
c) Inter-Individual	III - Liderança Inspiracional XI - Desenvolve o grupo/Trabalho de equipa XII - Comunicação

5.2.2. Consistência Interna

Para a análise da fidelidade do questionário utilizámos o teste do *alfa* de *Cronbach*. A aplicação do referido teste teve como objectivo saber se existe uniformidade entre as respostas dos inquiridos para cada um dos indicadores dos 11 factores existentes.

Uma vez que o instrumento de medida foi construído de raiz, a partir de dados recolhidos na investigação, tornou-se necessário proceder à medição da sua consistência interna; os valores do coeficiente *alfa* de *Cronbach*, permitem efectuar os ajustamentos que tornem o instrumento mais fiável para futuras aplicações, em estudos idênticos, na avaliação das mesmas categorias.

Apresenta-se de seguida, para os factores obtidos um conjunto de quadros onde se pode observar a distribuição dos itens no respectivo factor. Apresentam-se os valores médios, o desvio padrão se o item fosse eliminado, a correlação item-total corrigida, e o valor de *alfa* se item eliminado. Por fim apresenta-se o valor total de *alfa* para cada factor.

5.3. Apresentação das competências segundo os Critérios definidos

5.3.1. Critério Organizacional

Da leitura do Quadro 17, referente à competência *Atitudes perante a mudança* obteve-se um valor de *alfa* de *Cronbach* .77. Se considerássemos retirar o indicador S7, poderíamos obter um valor de *alfa* de .78. Contudo, defendemos a importância de conhecer a opinião dos inquiridos quanto ao aspecto medido no referido indicador.

Quadro 17 – Factor I – Atitudes perante a mudança

Item	Descrição	Média da escala se item eliminado	Desvio padrão da escala se item eliminado	Correlação item-total corrigida	Valor de α se item eliminado
S2	Adaptação a novas solicitações	18.63	7.77	.65	.70
S3	Inspira os subordinados	18.77	8.24	.38	.77
S7	Manter o grupo focalizado na missão	18.56	8.84	.32	.78
S15	Lidar com a adversidade	18.74	7.20	.64	.70
S22	Demonstra auto-confiança e confiança nos outros	18.80	7.35	.67	.69
S28	Delega e confia nos subordinados	19.09	7.64	.46	.75

Valor de *alfa* = .77

Como podemos observar no Quadro 18, o Factor VI integra 3 itens que pelo seu conteúdo integram o factor referido. Este factor revelou um índice de consistência interna de .55, valor que comparativamente com os outros 3 factores analisados neste critério, é o mais baixo. De referir ainda que não há interesse em eliminar nenhum dos indicadores pois nenhum deles caso eliminado irá aumentar o valor de *alfa*.

Quadro 18 – Factor VI – Inovação e Criatividade

Item	Descrição	Média da escala se item eliminado	Desvio padrão da escala se item eliminado	Correlação item-total corrigida	Valor de α se item eliminado
S1	Conhecimento sobre a organização no seu todo	6.58	2.06	.40	.40
S5	Capacidade de inovar	6.38	1.89	.37	.43
S25	Evita tomar decisões com base em normas antigas	7.00	1.88	.32	.53

Valor de alfa = .55

A competência *Agente de mudança* (Quadro 19), revelou um índice de consistência interna de .79, valor que pode ser interpretado como um grau de consistência forte. Se considerássemos retirar o indicador S6, poderíamos obter um valor de *alfa* de .85. Contudo, mantém-se o item por se tratar ainda de um estudo inicial que carece de confirmação posterior.

Quadro 19 - Factor IX – Agente de mudança

Item	Descrição	Média da escala se item eliminado	Desvio padrão da escala se item eliminado	Correlação item-total corrigida	Valor de α se item eliminado
S6	Contribui para a mudança organizacional	6.11	3.43	.48	.85
S19	Contribui para a implementação da mudança	6.14	2.39	.78	.52
S26	Contribui activamente para o processo de mudança	6.15	2.68	.64	.69

Valor de alfa = .79

Quadro 20, relativamente ao índice de consistência interna, podemos verificar que *alfa* tem um valor de .72. De referir ainda que não há interesse em eliminar nenhum dos indicadores pois nenhum deles, caso eliminado irá aumentar o valor de *alfa*.

Quadro 20 – Factor X – Compreensão do ambiente organizacional

Item	Descrição	Média da escala se item eliminado	Desvio padrão da escala se item eliminado	Correlação item-total corrigida	Valor de α se item eliminado
S8	Conhecimento das alterações estruturais da organização	7.10	1.36	.53	.66
S21	Conhecimento das reestruturações organizacionais	7.06	1.47	.60	.56
S35	Capacidade de intervir de forma oportuna	6.71	1.74	.51	.67

Valor de alfa = .72

5.3.2. Critério Intra-Individual

Como podemos observar no Quadro 21, o Factor II integra três itens que pelo seu conteúdo

têm cabimento no factor referido. Este factor revelou um índice de consistência interna de .64, valor que comparativamente com os outros três factores analisados neste critério, é o mais baixo. Se considerássemos retirar o indicador S14, poderíamos obter um valor de *alfa* de .76. Contudo, defendemos a importância de conhecer a opinião dos inquiridos quanto ao aspecto medido no referido indicador.

Quadro 21 – Factor II – Operativa e Tática

Item	Descrição	Média da escala se item eliminado	Desvio padrão da escala se item eliminado	Correlação item-total corrigida	Valor de α se item eliminado
S14	Conhecimento sobre o emprego técnico dos meios	7.54	2.09	.29	.76
S51	Operar ou regular equipamento em complexidade e precisão	7.47	1.97	.52	.47
S52	Manipular, montar ou desmontar material, armamento ou equipamento	7.43	1.49	.58	.33

Valor de α = .64

Em análise ao Quadro 22, verificou-se um índice de consistência interna de .74. De referir ainda que não há interesse em eliminar nenhum dos indicadores pois nenhum deles, caso eliminado irá aumentar o valor de *alfa*.

Quadro 22 – Factor IV – Emocional

Item	Descrição	Média da escala se item eliminado	Desvio padrão da escala se item eliminado	Correlação item-total corrigida	Valor de α se item eliminado
S64	Adequa a expressão das emoções de forma adaptada às diversas situações	7.41	2.034	.59	.64
S65	Mostra firmeza e equilíbrio debaixo de pressão, fadiga e calma face ao perigo	7.20	2.00	.58	.65
S66	Mantém o controlo de si próprio sempre que confrontado com situações geradoras de stress	7.41	1.75	.55	.69

Valor de α = .74

Da leitura do Quadro 23, observamos um valor de *alfa* de .81. Se considerássemos retirar o indicador S59, poderíamos obter um valor de *alfa* de .82. Contudo, defendemos a importância de conhecer a opinião dos inquiridos quanto ao aspecto medido no referido indicador.

Quadro 23 – Factor V – Física

Item	Descrição	Média da escala se item eliminado	Desvio padrão da escala se item eliminado	Correlação item-total corrigida	Valor de α se item eliminado
S47	Resistência física em saltos, corridas/marchas de longas distâncias	19.77	9.94	.56	.78
S48	Resistência física na transposição de obstáculos	19.85	9.33	.67	.76
S49	Manter uma condição física e psicológica estável que lhe permita executar as missões confiadas	19.75	9.29	.70	.75
S50	Recuperar rapidamente de períodos prolongados de esforço físico intenso	19.89	9.79	.63	.77
S57	Manter uma boa condição física	19.78	10.54	.50	.79
S59	Aplicar força e resistência física	20.11	10.51	.39	.82

Valor de α = .81

Quadro 24, relativamente ao índice de consistência interna, podemos verificar que *alfa* tem um valor de .68. Se considerássemos retirar o indicador S63, poderíamos obter um valor de *alfa* de .74. Contudo, defendemos a importância de conhecer a opinião dos inquiridos quanto ao aspecto medido no referido indicador.

Quadro 24 – Factor VII – Rusticidade

Item	Descrição	Média da escala se item eliminado	Desvio padrão da escala se item eliminado	Correlação item-total corrigida	Valor de α se item eliminado
S61	Lidar com níveis elevados de ruído	7.53	2.19	.53	.55
S62	Actuar dentro de água, debaixo de chuva e sujeito a humidade	7.20	2.06	.59	.48
S63	Actuar sob condições de calor extremo	7.49	2.05	.40	.74

Valor de α = .68

5.3.3. Critério Inter-Individual

Em análise ao Quadro 25, verificou-se que este factor tem um valor de *alfa* de .70. De referir ainda que não há interesse em eliminar nenhum dos indicadores pois nenhum deles, caso eliminado irá aumentar o valor de *alfa*.

Quadro 25 – Factor III – Liderança Inspiracional

Item	Descrição	Média da escala se item eliminado	Desvio padrão da escala se item eliminado	Correlação item-total corrigida	Valor de α se item eliminado
S9	Apresenta-se como um modelo a seguir	8.26	1.50	.49	.64
S11	Capacidade de decisão em situações inesperadas	8.16	1.53	.56	.55
S16	Transmite confiança	8.26	1.71	.49	.64

Valor de α = .70

Quadro 26, relativamente ao índice de consistência interna, podemos verificar que *alfa* tem um valor de .65. Se considerássemos retirar o indicador S42, poderíamos obter um valor de *alfa* de .66. Contudo, defendemos a importância de conhecer a opinião dos inquiridos quanto ao aspecto medido no referido indicador.

Quadro 26 – Factor XI – Desenvolve o grupo/Trabalho de equipa

Item	Descrição	Média da escala se item eliminado	Desvio padrão da escala se item eliminado	Correlação item-total corrigida	Valor de α se item eliminado
S41	Apoia o grupo	6.70	1.42	.53	.46
S42	Demonstra sensibilidade e empatia	7.03	1.58	.39	.66
S46	Desenvolve os elementos do grupo por forma a serem menos dependentes	6.98	1.67	.49	.54

Valor de *alfa* = .65

Da leitura do Quadro 27, verifica-se um valor de *alfa* de .20, valor que comparativamente com os outros dois factores analisados neste critério, é o mais baixo, o que leva à eliminação do indicador S53, aumentando o valor de *alfa* para .70.

Quadro 27 – Factor XII – Comunicação

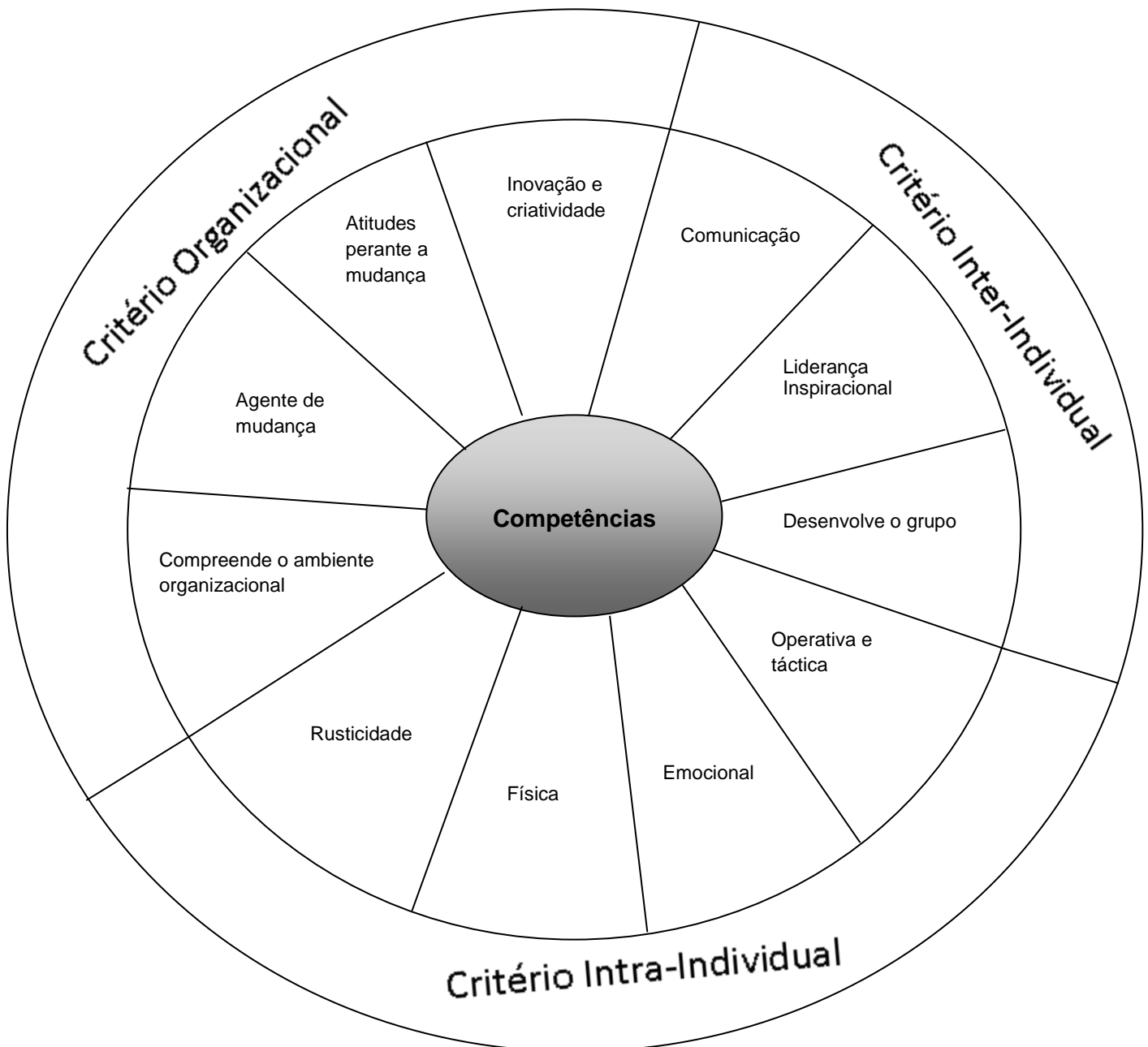
Item	Descrição	Média da escala se item eliminado	Desvio padrão da escala se item eliminado	Correlação item-total corrigida	Valor de α se item eliminado
S10	Capacidade de ouvir os outros	7.73	1.04	.21	-.15(a)
S20	Desenvolve e implementa espírito de grupo	7.69	.89	.42	-.75(a)
S53	Efectuar briefings ou exposições de forma eficaz, clara e audível	7.72	2.00	-.20	.70

Valor de *alfa* = .20

5.4. Síntese

Em síntese, o modelo final proposto para o estudo do grau de solicitação e grau de desenvolvimento de competências compreende 11 competências num total de 39 itens. Apresenta-se no Quadro X, o modelo final a que se chegou após a análise de resultados e que constitui um dos principais contributos deste trabalho, ou seja, o modelo de competências do Subalterno de Inf.

Figura 3: Modelo final proposto para o estudo das 11 competências analisadas



CAPÍTULO VI – COMPARAÇÃO DE RESULTADOS

6.1. Solicitação no desempenho

Apresenta-se no Quadro 28, as médias obtidas para os Asp, Alf, Ten, Alunos (Asp), Oficiais (Alf e Ten) e Amostra Global quanto à solicitação das competências para a formação global do Subalterno de Inf. Observa-se que não existem diferenças significativas, ou seja, o grau de solicitação atribuído às competências estudadas pela amostra é semelhante, existindo uma concordância entre as partes.

Quadro 28 - Médias dos Asp, Alf, Ten, Alunos (Asp), Oficiais (Alf e Ten) e Amostra Global

Competências	Asp (33)	Alf (18)	Ten (23)	Alunos (58)	Oficiais (41)	Amostra Global (99)
	Média					
Agente_Mudança	3.02	2.87	2.91	3.19	2.89	3.07
Atitudes_perante_mudança	3.78	3.60	3.88	3.75	3.76	3.75
Inovação_Criatividade	3.19	3.24	3.33	3.35	3.29	3.33
Compreende_ ambiente_organizacional	3.39	3.54	3.58	3.42	3.56	3.48
Emocional	3.68	3.80	3.84	3.57	3.82	3.67
Física	3.95	4.04	4.10	3.90	4.07	3.97
Operativa_Tática	3.74	3.65	3.86	3.72	3.76	3.74
Rusticidade	3.65	3.74	3.91	3.61	3.84	3.70
Liderança_Inspiracional	4.11	4.17	4.32	4.02	4.25	4.11
Comunicação	3.87	3.81	4.00	3.81	3.92	3.86
Desenvolve_grupo	3.36	3.37	3.45	3.48	3.41	3.45

Nota: Amostra Global = Asp+Alf+Ten; Alunos = Asp; Oficiais = Alf+Ten

É possível observar ainda no presente quadro que as cinco competências mais solicitadas (sombreado) são: Atitudes perante a mudança, Física, Rusticidade, Liderança Inspiracional, Comunicação. Desta forma, a Hipótese 1 é parcialmente confirmada, já que a competência Física está entre as mais solicitadas. As três competências menos solicitadas (sublinhado) são: Agente de mudança, Inovação e criatividade, Desenvolve o grupo. As competências não assinaladas registaram-se dentro dos valores médios.

Da análise do Quadro 28, deve ainda salientar-se a relação existente entre competências que estão agrupadas dentro do mesmo critério, ou seja, podemos verificar que dentro das competências assinaladas como mais solicitadas a competência Física, Operativa e Tática encontram-se dentro do critério Intra-Individual, a competência Liderança Inspiracional e Comunicação encontram-se dentro do critério Inter-Individual. Das competências menos solicitadas duas estão dentro do critério Organizacional, são elas as competências Agente de Mudança e Inovação e Criatividade. Desta análise pode-se afirmar que a Hipótese 3 é parcialmente confirmada na medida em que duas das competências que se encontram dentro deste critério, mais concretamente Agente de Mudança e Inovação e Criatividade, são duas das menos solicitadas para a população a quem o estudo se dirigiu.

6.2. Desenvolvimento das competências

Quanto ao grau de desenvolvimento das competências percebidos pelos CadAl 4ºAno, Asp, Alf e Ten, verifica-se que após a análise do Quadro 29 a Hipótese 2 não se confirma. Verifica-se que não existem diferenças às quais se devam dar importância, sabendo de antemão que para haver diferenças significativas a probabilidade da competência teria de andar muito próxima de .01, e para haver diferenças muito significativas a probabilidade teria de andar próxima de .05, o que não se verifica em nenhuma das competências.

Os CadAl e Asp dizem que se encontram muito desenvolvidos em todas as competências estudadas, o que justifica a ausência de diferenças.

A razão dos resultados apresentados pode passar pela desejabilidade destas duas subamostras A e B, quererem demonstrar que são capazes, que estão bem formados e prontos a enfrentar os desafios próprios da carreira. Daqui estes resultados poderem ser pouco fidedignos obtidos ou encarados com algumas reservas. Podemos retirar ainda uma outra conclusão, que se resume à percepção de desempenho ou da necessidade de desenvolvimento de determinada competência enquanto estudante, que é em tudo diferente do que a de indivíduos com alguma experiência no desempenho de cargos. O que, quando se dá o confronto com a realidade do nosso Exército longe de todas as facilidades da nossa escola de formação (AM), se torna consciente perante aquilo que realmente são as necessidades de formação para um bom desempenho nos diversos cargos e contextos do Subalterno de Inf. Tal obtêm-se com uma tomada de consciência e ganho de maturidade por parte dos alunos.

Quadro 29 – Grau de desenvolvimento das competências para o desempenho do Oficial Subalterno de Infantaria

		N	Média	DP	F	P
Agente_Mudança	Cadete 4º	25	<u>3.51</u>	.87	1.35	.26
	Aspirantes	33	3.30	.79		
	Alferes	18	3.06	.87		
	Tenentes	23	3.12	.83		
Atitudes_perante_mudança	Cadete 4º	25	3.61	.47	1.99	.12
	Aspirantes	33	<u>3.79</u>	.45		
	Alferes	18	3.51	.36		
	Tenentes	23	3.69	.37		
Inovação_Criatividade	Cadete 4º	25	3.52	.51	.83	.48
	Aspirantes	33	<u>3.54</u>	.67		
	Alferes	18	3.30	.57		
	Tenentes	23	3.41	.51		
Compreende_ambiente_organizacional	Cadete 4º	25	3.43	.63	.55	.65
	Aspirantes	33	3.56	.41		
	Alferes	18	<u>3.59</u>	.41		
	Tenentes	23	3.54	.36		
Emocional	Cadete 4º	25	3.64	.65	1.08	.36
	Aspirantes	33	3.83	.53		
	Alferes	18	3.85	.50		
	Tenentes	23	<u>3.91</u>	.53		
Física	Cadete 4º	25	3.67	.69	.74	.53
	Aspirantes	33	<u>3.93</u>	.62		
	Alferes	18	3.78	.63		
	Tenentes	23	3.84	.76		
Operativa_Tática	Cadete 4º	25	3.61	.61	.20	.89
	Aspirantes	33	<u>3.72</u>	.47		
	Alferes	18	3.69	.42		
	Tenentes	23	3.67	.50		
Rusticidade	Cadete 4º	25	3.44	.67	.48	.70
	Aspirantes	33	3.62	.68		
	Alferes	18	<u>3.67</u>	.70		
	Tenentes	23	3.61	.72		
Liderança_Inspiracional	Cadete 4º	25	3.79	.65	.42	.74
	Aspirantes	33	<u>3.96</u>	.56		
	Alferes	18	3.87	.63		
	Tenentes	23	3.86	.54		
Comunicação	Cadete 4º	25	3.64	.68	1.78	1.77
	Aspirantes	33	<u>3.91</u>	.38		
	Alferes	18	3.70	.36		
	Tenentes	23	3.83	.39		
Desenvolve_grupo	Cadete 4º	25	3.49	.65	.10	.96
	Aspirantes	33	3.53	.59		
	Alferes	18	3.48	.43		
	Tenentes	23	<u>3.57</u>	.47		

N – Número de Alunos; DP – Desvio Padrão; F – Estatísticas das diferenças; P - Probabilidade

6.3. Grau de solicitação versus Grau de desenvolvimento das competências

Procede-se à comparação entre o grau de solicitação e o grau de desenvolvimento de competências no ponto 6.3.1. para a amostra global (sub amostra B, C e D), não se considerando os CadAI dado não terem experiência na função; no ponto 6.3.2. para a sub amostra B (Asp); no ponto 6.3.3. para a sub amostra C e D (Oficiais).

6.3.1. Comparação entre a amostra global

Comparando o grau de solicitação com o grau de desenvolvimento das competências estudadas (Quadro 30) no modelo aplicado, percebidas pela população inquirida não se verificam diferenças significativas nas competências Atitudes perante a mudança, Compreende o ambiente organizacional, Emocional, Operativa e tática, Rusticidade, Comunicação e Desenvolve o grupo. No entanto existem diferenças significativas nas competências Agente de mudança, Inovação e criatividade, Física e Liderança Inspiracional (sublinhado).

Na competência Agente de mudança (sombreado), a amostra global assume que esta competência está mais desenvolvida do que é solicitado, apoiando esta justificação no valor de Diferença de Médias que é de -.20. O mesmo acontece com a competência Inovação e Criatividade (sombreado), visto o valor da diferença de médias -.13. Desta forma, a Hipótese 4 não foi confirmada.

Quadro 30 – Comparação na amostra global.

	Média	Diferença Médias	DP	Correlação	t	p
Agente_Mudança_S	3.07	-.20	.80	.55	-2.53	.01
Agente_Mudança_D	3.27		.84			
Atitudes_perante_mudança_S	3.75		.55	.55	1.66	.10
Atitudes_perante_mudança_D	3.67	.08	.43			
Inovação_Criatividade_S	3.33	-.13	.63	.44	-2.04	.05
Inovação_Criatividade_D	3.46		.58			
Compreende_ambiente_organizacional_S	3.48		.58	.28	-.75	.46
Compreende_ambiente_organizacional_D	3.53	-.05	.46			
Emocional_S	3.67		.65	.29	-1.81	.07
Emocional_D	3.80	-.13	.56			
Física_S	3.97		.62	.48	2.32	.02
Física_D	3.82	.15	.67			
Operativa_Tática_S	3.74		.63	.26	.96	.34
Operativa_Tática_D	3.67	.07	.50			
Rusticidade_S	3.70		.67	.35	1.59	.11
Rusticidade_D	3.58	.12	.69			
Liderança_Inspiracional_S	4.11		.59			
Liderança_Inspiracional_D	3.88	.24	.59	.27	3.36	.00
Comunicação_S	3.86		.48	.32	1.25	.21
Comunicação_D	3.78	.07	.48			
Desenvolve_grupo_S	3.45		.58	.46	-1.15	.25
Desenvolve_grupo_D	3.52	-.07	.55			

DP – Desvio Padrão; t – T-test; P – Probabilidade; S – Solicitação; D - Desenvolvimento

6.3.2. Comparação nos Alunos (sub-amostra B)

Apresenta-se no Quadro 31, a comparação do grau de desenvolvimento da sub-amostra B, relativamente ao grau de solicitação que o conjunto de competências apresentadas têm para estas.

Quadro 31 - Comparação nos alunos (sub-amostra B)

	Média	Diferença Médias	DP	Correlação	t	p
Agente_Mudança_S	3.19	-.20	.79	.48	-1.85	.07
Agente_Mudança_D	3.39		.82			
Atitudes_perante_mudança_S	3.75	-.20	.54	.46	.54	.59
Atitudes_perante_mudança_D	3.71		.47			
Inovação_Criatividade_S	3.35	-.18	.60	.38	-2.02	.05
Inovação_Criatividade_D	3.53		.79			
Compreende_ambiente_organizacional_S	3.42	-.08	.58	.28	-.93	.36
Compreende_ambiente_organizacional_D	3.50		.52			
Emocional_S	3.57	-.18	.63	.10	-1.66	.10
Emocional_D	3.75		.59			
Física_S	3.90	.08	.60	.41	.86	.39
Física_D	3.82		.66			
Operativa_Táctica_S	3.72	.05	.58	.16	.55	.59
Operativa_Táctica_D	3.67		.53			
Rusticidade_S	3.61	.07	.65	.28	.66	.51
Rusticidade_D	3.54		.68			
Liderança_Inspiracional_S	4.02	.13	.60	.20	1.32	.19
Liderança_Inspiracional_D	3.89		.60			
Comunicação_S	3.81	.02	.52	.29	.21	.84
Comunicação_D	3.79		.54			
Desenvolve_grupo_S	3.48	-.03	.58	.44	-.42	.68
Desenvolve_grupo_D	3.51		.61			

DP – Desvio Padrão; t – T-test; P – Probabilidade; S – Solicitação; D - Desenvolvimento

Quando se faz esta comparação, verifica-se que existe apenas uma competência onde o resultado deu como mais desenvolvido do que solicitado, apresentando valores negativos na diferença de médias (sombreado). É ela Inovação e criatividade. Este resultado sugere que a solicitação das competências do modelo para a sub-amostra em análise estão aquém do grau de desenvolvimento, ou seja, este grupo considera-se bastante desenvolvido. Significa isto, que para esta sub-amostras ao nível da formação não é necessário fazer qualquer

alteração. De salientar, as diferenças significativas da competência Inovação e criatividade nesta sub-amostra que apresenta um valor de $p \leq 0.05$, o que merece ainda alguma relevância.

Daqui podemos concluir que os Asp com a sua falta de experiência não sabem ver os pontos críticos e importantes para a formação, bem como não sabem diferenciar entre solicitação e desenvolvimento, não reconhecendo que é necessário desenvolver competências. Aqui, mais uma vez, a Hipótese 4 não é confirmada.

6.3.3. Comparação nos Oficiais (sub-amostra C e D)

Apresenta-se no Quadro 32, a comparação do grau de desenvolvimento da sub-amostra C e da sub-amostra D, relativamente à solicitação que o conjunto de competências apresentadas têm para estas. Observa-se neste mesmo quadro que segundo os inquiridos não existem competências mais desenvolvidas do que solicitadas.

Verifica-se que as únicas competências que apresentam diferenças significativas entre o grau de desenvolvimento e o grau de solicitação são Atitudes perante a mudança e a Comunicação ($p < 0.05$) (sublinhado). A competência Física e Liderança Inspiracional apresentam diferenças muito significativas ($p < 0.01$) (sublinhado). Estas quatro competências, são críticas para o Subalterno de Inf, porque qualquer uma delas diz respeito à relação directa que o Subalterno tem no exercício de acção de Cmd ao nível de Pel. Desta forma estas quatro competências devem ser desenvolvidas e treinadas no processo de formação, actuando logo ao nível da AM, porque segundo as sub-amostra C e D, estas são muito solicitadas e encontra-se pouco desenvolvidas.

Assim, a Hipótese 4 não é confirmada para esta sub-amostra (Oficiais). Pode concluir-se que, os Oficiais (Alf e Ten) com a experiência acumulada no desempenho dos seus cargos nos variados contextos, sabem ver os pontos críticos e importantes, conseguindo diferenciar entre solicitação e desenvolvimento as competências.

Quadro 32 - Comparação nos Oficiais (sub-amostra C e D)

	Média	Diferença Médias	DP	Correlação	t	p
Agente_Mudança_S	2.89	-.20	.78	.61	-1.73	.09
Agente_Mudança_D	3.09		.84			
Atitudes_perante_mudança_S	3.76	.15	.57	.62	2.09	<u>.04</u>
Atitudes_perante_mudança_D	3.61		.37			
Inovação_Criatividade_S	3.29	-.07	.67	.52	-1.74	.49
Inovação_Criatividade_D	3.36		.53			
Compreende_ambiente_organizacional_S	3.56	.00	.57	.28	2.09	1.00
Compreende_ambiente_organizacional_D	3.56		.38			
Emocional_S	3.82	-.07	.66	.55	-.69	.47
Emocional_D	3.89		.51			
Física_S	4.07	.26	.64	.59	.00	<u>.01</u>
Física_D	3.81		.70			
Operativa_Táctica_S	3.76	.09	.69	.39	-.73	.39
Operativa_Táctica_D	3.67		.46			
Rusticidade_S	3.84	.20	.69	.43	2.74	.09
Rusticidade_D	3.63		.71			
Liderança_Inspiracional_S	4.25	.39	.54	.42	.86	<u>.00</u>
Liderança_Inspiracional_D	3.86		.57			
Comunicação_S	3.92	.15	.43	.41	1.74	<u>.04</u>
Comunicação_D	3.77		.38			
Desenvolve_grupo_S	3.41	-.11	.58	.53	4.16	.16
Desenvolve_grupo_D	3.53		.45			

DP – Desvio Padrão; t – T-test; P – Probabilidade; S – Solicitação; D - Desenvolvimento

Para as quatro competências que apresentam diferenças significativas, ou seja, que estão menos desenvolvidas comparativamente ao grau de solicitação, procede-se a uma análise mais fina e detalhada aos valores médios dos respectivos indicadores. (Anexo X)

Esta análise, é feita apenas a estas sub-amostras porque dada a experiência que possuem conseguem perceber de forma crítica e objectiva o que é realmente importante, para que ao nível da formação, sejam desenvolvidas competências que são importantes para um bom desempenho, mas que às quais se dá pouca importância, limitando em certa medida a resposta aos novos desafios próprios de uma carreira em constante evolução. Com vista a uma evolução destas competências deve-se actuar ao nível da formação começando desde a base (AM), passando pelo TPO e também pelos diversos cursos possíveis de serem tirados por Subalternos de Inf, preparando homens capazes e competentes, em diversos campos de interesse para o Exército Português.

Relativamente à **competência Atitudes perante a mudança**, existem indivíduos que registaram valores de 2 (Pouco) nos indicadores D2 (Adaptação a novas solicitações), D3 (Inspira os subordinados), D15 (Lidar com a adversidade) e D28 (Delega e confia nos subordinados). Estes indicadores estão segundo a classificação pouco desenvolvidos.

A formação a que o Subalterno de Infantaria é sujeito, desde os bancos da AM, deve incidir no desenvolvimento desta competência. Esta, é posta constantemente à prova e especialmente na última etapa de formação, concretamente o TPOI. Se bem que esta competência deve ser sempre trabalhada, com vista a acompanhar a evolução natural dos cenários, equipamentos e doutrinas.

O Subalterno de Inf tem de ter um espírito aberto à mudança, demonstrando sempre uma grande capacidade de adaptação a novas solicitações. Num mundo em constante evolução, em que a tecnologia assume o papel principal com os novos sistemas de armas, doutrina em constante actualização, teatros de operações cada vez menos padronizados, o Subalterno de Inf tem de estar apto a responder às exigências tomando uma atitude positiva perante a mudança. Com toda esta capacidade de adaptação, não pode ser esquecido que tem seguidores que olham para si como um líder. Portanto, este tem de ter a capacidade de ser um elemento inspirador para os seus subordinados, em quem eles podem confiar e seguir com brio.

Os campos de batalha trazem consigo a adversidade, e é nestes momentos que os líderes se assumem no meio da dureza, da incomodidade, da luta. Nesta altura os seus seguidores têm de confiar nas suas decisões, mas o contrário também tem de acontecer, sendo necessário delegar e confiar nos subordinados para criar espírito de grupo.

Os indicadores D7 (Manter o grupo focalizado na missão) e D22 (Demonstra auto-confiança e confiança nos outros) apresentam valores dentro da média, o que significa que dentro das solicitações do dia a dia de um Subalterno de Inf, o seu nível de desenvolvimento é satisfatório.

Na **competência Física**, existem indivíduos que registaram valores de 1 (Nada ou muito pouco) nos indicadores D59 (Aplicar força e resistência física), D48 (Resistência física na transposição de obstáculos), D49 (Manter uma condição física e psicológica estável que lhe permita executar as missões confiadas), estes indicadores estão segundo a classificação nada ou muito pouco desenvolvidas, sendo necessário dar-lhes mais importância ao nível da formação, desenvolvendo-as desde o início do crescimento do Subalterno de Inf.

Poderá concluir-se daqui o seguinte ponto, a exigente formação a que os Tirocinantes de Inf são sujeitos, visa desenvolver um conjunto de capacidades, tais como espírito de sacrifício, espírito de corpo, abnegação, resistência física e moral. O desenvolvimento destas à conta do esforço individual, faz com que cada indivíduo se conheça, às suas limitações, à sua

capacidade de resistência à dor e ao sofrimento. Estas, são características que quando desenvolvidas dão uma grande confiança para ultrapassar todo o tipo de provas e obstáculos com que o Subalterno de Inf se depare, dando-lhe as ferramentas, desembaraço, coragem física e moral para os desafios da carreira militar. Deste modo, se justifica o valor atribuído a este indicador, que segundo as sub-amostras analisadas se encontra muito desenvolvido.

A necessidade de manter uma boa forma física é extremamente importante não apenas pela razão lógica que só desta maneira estará sempre pronto, mas também porque com esta consegue-se uma melhor capacidade de concentração e uma maior serenidade perante a necessidade constante da tomada de decisão. Sendo, portanto estável psicologicamente para que nas situações de stress a que o Subalterno de Inf é sujeito, seja capaz de dar uma resposta consciente e ponderada.

No que diz respeito à **competência Liderança Inspiracional**, verifica-se que as diferenças de médias entre indicadores são mínimas. Existem indivíduos que registaram valores de 2 (Pouco) nos indicadores D9 (Apresenta-se como um modelo a seguir), D16 (Transmite confiança), estes indicadores estão segundo a classificação pouco desenvolvidos.

Durante a formação, o estado de incerteza é uma constante, devendo estar a capacidade de decisão em treino permanente.

A mudança da forma como a população em geral vê o Exército, o terminar da conscrição e a nova realidade, passa pela verdade de que no presente, quem procura a vida militar fá-lo por necessidade e não por vocação, faz com que os valores e a aculturação de uma instituição com regras e tradições sofram com as transformações naturais dos tempo de evolução. A necessidade que o Exército tem de mobilizar jovens para as suas fileiras, busca quantidade e não qualidade. Alcança-se aqui um ponto importante desta reflexão, é o facto de os indivíduos que ingressam nas fileiras saberem que a instituição necessita deles como colaboradores pelo que, por vezes, não estão dispostos a aceitar passionalmente os parâmetros de rigor e excelência que vigoram na IM. Daqui deduz-se que a razão que quando os indivíduos olham para o Cmdt de Pel, vêem nele apenas um chefe e não um líder. É aqui que o espírito inovador e criativo dos Cmdts entra em acção, procurando sempre transmitir confiança aos subordinados, devendo servir a pratica de comando realizada durante o TPOI para que esta competência seja desenvolvida.

Por último, quanto à **competência Comunicação** verifica-se que existem indivíduos que registaram valores de 2 (Pouco) nos indicadores D20 (Desenvolve e implementa espírito de grupo), estes indicadores estão segundo a classificação pouco desenvolvidos.

Para o Subalterno de Inf o desenvolver e implementar o espírito de grupo/equipa, é bastante

importante, na medida em que o desempenho do grupo é deveras influenciador para o seu desempenho. A capacidade de ouvir os outros, subordinados, iguais e superiores é igualmente importante para que a competência comunicação seja desenvolvida, para que desta forma as funções do Subalterno que apelam à resposta e ao esclarecimento de pedidos de informação técnicos ou táticos, sejam claros e precisos.

Ao longo da formação do Oficial começando na AM, os trabalhos de investigação com o exigido rigor académico, os diversos temas táticos a que os alunos estão sujeitos, realizados em grupos de trabalho em que a coordenação é palavra de ordem e o constante injectar de *inputs* por parte dos professores, terminando os trabalhos com as devidas apresentações, obriga ao desenvolvimento da capacidade de efectuar briefings ou exposições de forma eficaz, clara e audível. Esta condição não é apenas exigida na situação de aluno. Durante o TPOI, a realização de exercícios táticos diversos, e mesmo durante o desenvolvimento de carreira muitas são as situações em que a competência atrás referida é exigida.

CONCLUSÕES

Este trabalho teve início com uma abordagem conceptual de competência, analisando os diversos autores existentes e que são nomes de referência na bibliografia actual. Numa apreciação geral a todos os conceitos apresentados, e apesar das diferenças evidentes entre eles, um ponto é comum em todos, competência é vista como algo que se materializa na acção.

Competência, resulta da articulação e relação entre um saber e um contexto, existindo diversos tipos de saberes: saberes (teóricos e procedimentais), saberes-fazer (procedimentais, experienciais, sociais, cognitivas) e os saberes-ser.

O conjunto de competências básicas adquirido na formação inicial, evolui, num processo dinâmico. O Subalterno de Inf, desde que sai das escolas de formação, AM e Escolas Práticas, e ao longo da vida, caminha para o desenvolvimento das suas competências, e conseqüentemente, para o reconhecimento da sua competência. Desta forma, e analisando as mudanças organizacionais de que somos frequentemente alvos, o que interessa para a instituição é realmente a competência que é desenvolvida.

Partindo de uma analogia aos vários autores, pode entender-se competência como uma articulação entre conhecimento, capacidade e experiência que devem ser mobilizados para um contexto profissional, tendo em vista um bom desempenho.

Ao longo da apresentação dos resultados algumas conclusões já foram apresentadas. Entretanto, as conclusões mais importantes deste estudo estão estruturadas em tópicos para facilitar a compreensão do assunto investigado. Desta forma, com base nos resultados apresentados e discutidos conclui-se que:

H1. As competências mais solicitadas, são as do domínio Operativo e tático, seguida da Física.

Feita a análise às médias obtidas para os Asp, Alf, Ten, Alunos (Asp), Oficiais (Alf e Ten) e Amostra Global quanto à solicitação das competências para a formação global do Subalterno de Inf. Verificou-se que não existem diferenças significativas, ou seja, a importância atribuída às competências estudadas pela amostra é semelhante, existindo uma concordância entre as partes.

As cinco competências mais solicitadas são: Atitudes perante a mudança, Física, Rusticidade, Liderança Inspiracional, Comunicação. Desta forma, a Hipótese 1 é parcialmente confirmada, já que a competência Física está entre as mais solicitadas.

H2. As diferentes competências estão mais desenvolvidas no posto de Ten.

Verificou-se que não existiram diferenças às quais se devesse dar importância. Os CadAI e

Asp dizem que se encontram muito desenvolvidos em todas as competências estudadas, o que justifica a ausência de diferenças. Desta forma a Hipótese 2 não se confirma.

A razão dos resultados apresentados pode passar pela desejabilidade de CadAI e Asp, quererem demonstrar que são capazes, que estão bem formados e prontos a enfrentar os desafios próprios da carreira. Daqui estes resultados poderem ser pouco fidedignos obtidos ou encarados com algumas reservas. Podemos retirar ainda uma outra conclusão, que se resume à percepção de desempenho ou da necessidade de desenvolvimento de determinada competência enquanto estudante, que é em tudo diferente do que a de indivíduos com alguma experiência no desempenho de cargos. O que, quando se dá o confronto com a realidade do nosso Exército longe de todas as facilidades da nossa escola de formação (AM), se torna consciente perante aquilo que realmente são as necessidades de formação para um bom desempenho nos diversos cargos e contextos do Subalterno de Inf. Tal obtêm-se com uma tomada de consciência e ganho de maturidade por parte dos alunos.

H3. O critério Organizacional, é tido como o menos importante dos 3 critérios analisados.

As três competências menos solicitadas são: Agente de mudança, Inovação e criatividade, Desenvolve o grupo.

Das competências menos solicitadas duas estão dentro do critério Organizacional, são elas as competências Agente de Mudança e Inovação e Criatividade. Desta análise pode-se afirmar que a Hipótese 3 é parcialmente confirmada na medida em que duas das competências que se encontram dentro deste critério, mais concretamente Agente de Mudança e Inovação e Criatividade, são duas das menos solicitadas para a população a quem o estudo se dirigiu.

H4. As competências mais desenvolvidas são Agente de mudança, Operativa e tática, Comunicação.

Da comparação entre o grau de solicitação e o grau de desenvolvimento das competências estudadas, apenas existem diferenças significativas nas competências Agente de mudança, Inovação e criatividade, Física e Liderança Inspiracional.

Na competência Agente de mudança, a amostra global assume que esta competência está mais desenvolvida do que é solicitado. O mesmo acontece com a competência Inovação e Criatividade. Desta forma, a Hipótese 4 não foi confirmada para a amostra global.

Para a sub amostra B, verifica-se que existe apenas uma competência onde o resultado deu como mais desenvolvido do que solicitado, é ela Inovação e criatividade. Este resultado sugere que a solicitação das competências do modelo para a sub-amostra em análise estão aquém do grau de desenvolvimento, ou seja, este grupo considera-se bastante

desenvolvido. Significa isto, que para esta sub-amostra ao nível da formação não é necessário fazer qualquer alteração. Daqui podemos concluir que os Asp com a sua falta de experiência não sabem ver os pontos críticos e importantes para a formação, bem como não sabem diferenciar entre solicitação e desenvolvimento, não reconhecendo que é necessário desenvolver competências. Aqui, mais uma vez, a Hipótese 4 não é confirmada para a sub amostra B.

Para a sub-amostra C e D, não existem competências mais desenvolvidas do que solicitadas. Assim, a Hipótese 4 não é confirmada para esta sub-amostra (Oficiais). Pode concluir-se que, os Oficiais (Alf e Ten) com a experiência acumulada no desempenho dos seus cargos nos variados contextos, sabem ver os pontos críticos e importantes, conseguindo diferenciar entre solicitação e desenvolvimento as competências.

Quais as competências mais importantes para o Subalterno de Inf, e que caracterizam o seu desempenho?

Esta foi a questão de partida do trabalho. De acordo com todas as percepções que foram recolhidas e com a sua análise chegou-se à conclusão que as competências mais importantes são Atitudes perante a mudança, Física, Liderança Inspiracional e Comunicação. Estas duas últimas competências encontram-se dentro do critério Inter-Individual. Contudo, todas as competências são importantes para o bom desempenho do Subalterno de Infantaria.

Feita a análise da consistência interna por factores, podemos concluir que face aos valores da *alfa* calculados, estamos perante um instrumento com uma fidelidade muito forte. Ao longo da exposição dos factores nos critérios respectivos, foram apresentados os valores de consistência interna. Não retiramos contudo nenhum indicador de forma a elevar o valor de *alfa*, porque consideramos importante para a investigação, avaliar a opinião de todos os inquiridos. Esta opção é fundamentada também pelo reduzido número de indicadores que os factores apresentam.

É interessante verificar que, ao comparar os valores de consistência interna dos diversos factores, observamos valores muito semelhantes. Este facto leva-nos a pensar que, em futuras aplicações do modelo adaptado, em populações semelhantes, terá tendência para manter o nível de consistência estável.

Sugestões e Recomendações

Em aplicações futuras, sugere-se que sejam mantidas todos os indicadores, de forma a se poder reavaliar o padrão de resposta e, perante os resultados, considerar a eliminação ou a reformulação de alguns indicadores.

Os resultados obtidos, sugerem que as necessidades de desenvolvimento estão aquém da solicitação que as competências têm. Este ponto é fundamental para que se possa perceber as necessidades da formação, ou seja, o desenvolvimento das 11 competências do modelo final (Anexo X), carecem de um maior investimento por parte do ensino e treino na AM

BIBLIOGRAFIA

- BELL, Judith (2004). *Como realizar um projecto de investigação* (3ªed.). Lisboa. Gradiva.
- CARDIM, José; MIRANDA, Rosaria (2007). *O Universo das Profissões: Da qualificação às competências e à evolução profissional*. Lisboa. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- CARVALHO, J. Eduardo (2002). *Metodologia do Trabalho Científico -“Saber-Fazer” da investigação para dissertações e teses*. Lisboa. Escolar Editora.
- CEITIL, Mário (2004). *Sociedade Gestão e Competências: Novas dinâmicas para o sucesso das pessoas e das organizações*. Lisboa. Edições Sílabo.
- DIRECÇÃO DE ENSINO; *Normas para a Redacção de Trabalhos Escritos*. Lisboa. Academia Militar.
- FISHER, B., ELLIS, Donald (1990). *Small Group Decision Making: Communication and the Group Process* (3ªed.). Toronto. McGraw Hill Publishing Company.
- GOMES, Vieira (2007). *O meu Estágio na Academia Militar...*, Relatório de Estágio. Lisboa. Não publicado.
- HENDERSON, William (1985). *Cohesion – The Human Element in Combat*. Hawaii. University Press of the Pacific Honolulu.
- LORD, Robert; MAHER, Karen (1991). *Leadership and information processing: Linking Perceptions and Performance*. Berkeley. Department of Psychology, University of California.
- PEREIRA, Alexandre (2006). *SPSS: Guia Prático de Utilização, Análise de Dados para Ciências Sociais e Psicologia* (6ªed.). Lisboa. Edições Sílabo.
- QUIVY, Raymond; CAMPENHOUDT, Luc (2005). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (4ªed.). Lisboa. Gradiva.
- SARMENTO, Manuela (2008). *Guia Prático sobre a Metodologia Científica para a Elaboração, Escrita e Apresentação de Teses de Doutoramento, Dissertações de Mestrado e Trabalhos de Investigação Aplicada*. Lisboa. Universidade Lusíada Editora.

Periódicos

- GARCIA, Ley; ANTÃO Gualdino; SANTOS, Rute (2006). *Competências, Motor de Desenvolvimento da Gestão de Recursos Humanos*. Revista de Psicologia Militar Nº16, 283 - 298.
- LENNIE, Clare (2007). *The role of personal development groups in counsellor training: understanding factors contributing to self-awareness in the personal development group*. British Journal of Guidance & Counselling Vol.35, Nº1.

SILVA, Andrade; LAVADO; CRUZ; SILVA, P.; BASTOS; ROSINHA; ANTÃO (2006). *Das Competências à Excelência de Competências do Oficial de Exército Oriundo da Academia Militar*. Revista de Psicologia Militar Nº16, 07 - 39.

Monografias

BARTONE, Paul; KIRKLAND, Faris (1991). *Optimal Leadership in Small Army Units*. Washington, DC. Department of Military Psychiatry Walter Reed Army Institute of Research.

CASCÃO, Ferreira (2004). *Entre a Gestão de Competências e a Gestão de Conhecimento: Um Estudo Exploratório de Inovações na Gestão das Pessoas*. Lisboa. Editora RH.

PAIVA, Kely; MELO, Marlene (2008). *Competências, Gestão de Competências e Profissões: Perspectivas de Pesquisas*. Faculdade Novos Horizontes e Universidade FUMEC.

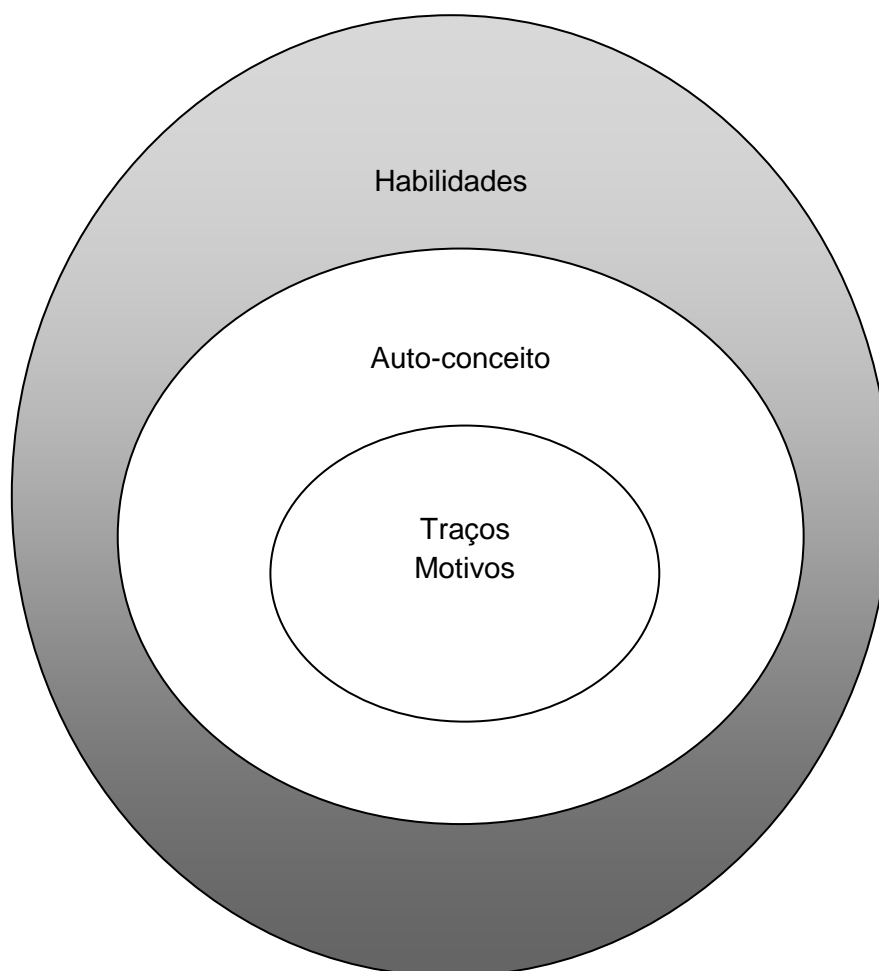
TUBBS, Stewart; SCHULZ, Eric; D., Ph. (2006). *Exploring a Taxonomy of Global Leadership Competencies and Meta-competencies*. Cambridge. The Journal of American Academy of Business Vol.8, Nº2.

WYSZYNSKI, Joseph (2005). *Adaptability: Components of the Adaptive Competency for U.S. Army Direct and Organizational level Leaders*. Kansas. Scholl of Advanced Military Studies U.S. Army Command and General Staff College.

ANEXOS

Anexo I

Competências centrais e periféricas (Cascão,2004)



Anexo II

Tipos de competências (CARDIM, José; MIRANDA, Rosária.,2007)

Competências		Aptidões e capacidades (a mobilizar)	Formas de aprendizagem
Tipos	Exemplos		
1. <u>Instrumentais</u> <u>ou destrezas</u> : operatórias de materiais e instrumentos (aprender a operar fisicamente)	- Operar materiais, instrumentos e equipamento coordenando acção manual e visual	- Destrezas físicas incluindo: - Digitais - Manuais - Coordenação manual e motora - Velocidade de reacção - Atenção e ritmo de aplicação do esforço	Memorizar movimentos e repetir até melhorar a performance
2. <u>Cognitivas ou de conhecimento</u> : Operatórias de conceitos e informações	- Seleccionar e interpretar informação - Estruturar Informação - Dominar processos e sistemas - Verbalizar noções - Coordenar trabalhos	- Compreensão de ideias - Percepção de sinais - Diagnóstico de tomada de decisões - Análise de processos e situações - Criatividade - Elaboração de projectos	Análise dos conceitos, dos processos intelectuais adequados e exercitar a aplicação
3. <u>Comportamentais</u> <u>ou ético-afectivas</u> : operatórias de comportamentos ou relações	- Assumir valores e responsabilidades - Motivar pessoas - Estabelecer relações interpessoais - Coordenar pessoas - Dirigir pessoas	- Sentido de responsabilidade - Orientação para resultados - Liderança - Relacionamento - Relacionamento	Aquisição de valores através da compreensão da sua utilidade individual e da interiorização pela vivência de experiências relevantes

Anexo III

Modelo de competências das Forças Armadas de Singapura

Competências	Competências de liderança				Meta-competência
	Pensamento Conceptual	Social	Missão	Desenvolvimento	Sujeito
Acções	Pensamento Crítico	Comunicação para Influenciar	Planeamento	Individual	Auto-avaliação
	Pensamento Criativo	Relações Interpessoais	Tomada de decisão	Equipas	Auto-Gestão
	Pensamento Ético		Execução	Organização	Personal Mastery

Anexo IV

Modelo de competências das Forças Armadas Americanas

Competência	Psicológicas	Querer/ Vontade Auto-disciplina Iniciativa Julgamento Auto-confiança Inteligência Multiculturalidade
	Físicas	Saúde Condição Física
	Emocionais	Auto-controlo Bom senso Estabilidade
	Interpessoais	Treino Aprendizagem Aconselhamento Motivação Autoridade
	Conceptuais	Pensamento Criativo Pensamento Analítico Capacidade de Julgamento Pensamento Crítico Pensamento Ético
	Técnicas	
	Táticas	
Acções	Influência	Comunicar Tomada de decisão Motivação
	Operativas	Planeamento Execução Supervisão
	Desenvolvimento	Individual Equipa Organização

Anexo V

Questionário Aplicado

<p>ACADEMIA MILITAR</p> <p>TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO APLICADA</p>
--

Competências de comando do subalterno de Infantaria:
Percepções de desempenho

Aluno: Asp Inf Xavier

Orientador: Tcor Art Palma Rosinha

ACADEMIA MILITAR

TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO APLICADA

Questionário de Competências

O Trabalho de Investigação Aplicada que se procura desenvolver, intitulada “**Competências de comando do subalterno de Infantaria: Percepções de desempenho**”, tem como objectivo identificar quais as competências e até que ponto são solicitadas no desempenho do subalterno de Infantaria. Pretende-se ainda, identificar o grau de domínio da competência, ou seja, até que ponto é que o subalterno de Infantaria sente que a competência está desenvolvida.

A taxionomia de competências apresentada, segue uma adaptação ao modelo de Tubbs (2005).

POSTO _____ ARMA _____

IDADE _____ UNIDADE _____

FUNÇÃO _____

➤ ☐ assinale com uma cruz a área correspondente

☐

Atiradores

☐

Apoio de Serviços

☐

Não se aplica

☐

Apoio de Combate

☐

Instrução

INSTRUÇÕES

Na **coluna B**, procura-se avaliar até que ponto determinados comportamentos são solicitados ou exigidos no desempenho das funções do oficial subalterno. Assim, solicita-se que na coluna B, classifique cada afirmação relativamente ao **grau de solicitação** de acordo com a seguinte escala:

1-Nada ou muito pouco; 2-Pouco; 3-Moderado; 4-Muito; 5-Bastante ou plenamente

Não se preocupe com o facto de determinados comportamento não serem nada exigidos, ou bastante exigidos no desempenho da sua função. Procura-se perceber a especificidade da função, para isso é importante que avalie **criticamente** cada um dos comportamentos.

A **coluna C**, refere-se ao grau de domínio dos comportamentos, ou seja, até que ponto é que sente que o comportamento está desenvolvida em si. Assim, solicita-se que na coluna C, classifique cada afirmação relativamente ao **grau de desenvolvimento** de acordo com a seguinte escala:

1-Nada ou muito pouco; 2-Pouco; 3-Moderado; 4-Muito; 5-Bastante ou plenamente

1- Nada ou muito pouco; 2-Pouco; 3-Moderado; 4-Muito; 5-Bastante ou plenamente														
A Comportamentos	B Grau de Solicitação					C Grau de Desenvolvimento								
1- Conhecimento sobre a organização no seu todo	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5				
2-Adaptação a novas solicitações	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5				
3-Inspira os subordinados	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5				
4-Comunica controlando as suas emoções	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5				
5-Capacidade de inovar	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5				
6-Contribuir para a mudança organizacional	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5				
7-Manter o grupo focalizado na missão	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5				
8-Conhecimento das alterações estruturais da organização	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5				
9-Apresenta-se como um modelo a seguir	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5				
10- Capacidade de ouvir os outros	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5				
11- Capacidade de decisão em situações inesperadas	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5				
12-Abertura à aprendizagem permanente	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5				
13-Envolve o grupo na tomada de decisão	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5				
14-Conhecimento sobre o emprego técnico dos meios	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5				
15-Lidar com a adversidade	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5				
16-Transmite confiança	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5				
17- Demonstra confiança ao grupo	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5				
18-Uso e aplicação de ideias inovadoras no trabalho	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5				
19-Contribui para a implementação da mudança	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5				
20-Desenvolve e implementa espírito de grupo	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5				

1- Nada ou muito pouco; 2-Pouco; 3-Moderado; 4-Muito; 5-Bastante ou plenamente														
A Competência	B Grau de Solicitação					C Grau de Desenvolvimento								
21- Conhecimento das reestruturações organizacionais	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5				
22-Demonstra auto-confiança e confiança nos outros	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5				
23- Adapta o estilo de liderança à situação	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5				
24-Utiliza uma linguagem cuidada e ajustada à situação	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5				
25-Evita tomar decisões com base em normas antigas	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5				
26-Contribui activamente para o processo de mudança	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5				
27-Utiliza as recompensas e incentivos para desenvolver o espírito de grupo	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5				
28-Delega e confia nos subordinados	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5				
29- Utiliza a linguagem corporal para melhorar a comunicação	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5				
30-Reformula e altera pressupostos quando confrontado	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5				
31-É um agente de mudança	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5				
32-Capacidade de influenciar os superiores	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5				
33-Demonstra práticas éticas	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5				
34-Capacidade de avaliar os outros	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5				
35-Capacidade de intervir de forma oportuna	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5				
36-Encoraja o grupo a desenvolver as suas capacidades	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5				
37-Encoraja à mudança individual	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5				
38-Aconselha o grupo	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5				
39-Recorre à negociação	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5				
40-Encoraja à mudança organizacional	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5				

1- Nada ou muito pouco; 2-Pouco; 3-Moderado; 4-Muito; 5-Bastante ou plenamente															
A Comportamento				B Grau de Solicitação					C Grau de Desenvolvimento						
41-Apoia o grupo				1	2	3	4	5	1	2	3	4	5		
42-Demonstra sensibilidade e empatia				1	2	3	4	5	1	2	3	4	5		
43-Capacidade de exposição oral				1	2	3	4	5	1	2	3	4	5		
44-Atribui poder aos subordinados				1	2	3	4	5	1	2	3	4	5		
45-Pensa em alternativas para a resolução de problemas				1	2	3	4	5	1	2	3	4	5		
46-Desenvolve os elementos do grupo por forma a serem menos dependentes				1	2	3	4	5	1	2	3	4	5		
47-Resistência física em saltos, corridas/marchas de longas distâncias				1	2	3	4	5	1	2	3	4	5		
48-Resistência física na transposição de obstáculos				1	2	3	4	5	1	2	3	4	5		
49-Manter uma condição física e psicológica estável que lhe permita executar as missões confiadas				1	2	3	4	5	1	2	3	4	5		
50-Recuperar rapidamente de períodos prolongados de esforço físico intenso				1	2	3	4	5	1	2	3	4	5		
51-Operar ou regular equipamento em complexidade e precisão				1	2	3	4	5	1	2	3	4	5		
52-Manipular, montar ou desmontar material, armamento ou equipamento				1	2	3	4	5	1	2	3	4	5		
53-Efectuar briefings ou exposições de forma eficaz, clara e audível				1	2	3	4	5	1	2	3	4	5		
54-Dar ordens utilizando vários níveis e tonalidades de voz, conforme a situação				1	2	3	4	5	1	2	3	4	5		
55-Distinguir com exactidão a forma e pormenor do terreno ou de objectivos (com ou sem óculos) a curtas/médias distâncias				1	2	3	4	5	1	2	3	4	5		
56-Ter uma boa visão periférica, para conseguir detectar com grande abrangência os objectos no seu campo de visão				1	2	3	4	5	1	2	3	4	5		

1- Nada ou muito pouco; 2-Pouco; 3-Moderado; 4-Muito; 5-Bastante ou plenamente														
A Comportamento	B Grau de Solicitação					C Grau de Desenvolvimento								
57-Manter uma boa condição física	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5				
58-Reter e recuperar Informações recebidas ou factos de natureza verbal	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5				
59-Aplicar força e resistência física	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5				
60-Resistir a condições atmosféricas adversas	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5				
61-Lidar com níveis elevados de ruído	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5				
62-Actuar dentro de água, debaixo de chuva e sujeito a humidade	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5				
63-Actuar sob condições de calor extremo	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5				
64-Adequa a expressão das emoções de forma adaptada às diversas situações	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5				
65-Mostra firmeza e equilíbrio debaixo de pressão, fadiga e calma face ao perigo	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5				
66-Mantém o controlo de si próprio sempre que confrontado com situações geradoras de stress	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5				

Obrigado pela sua colaboração

Anexo VI

Guião de entrevista

1. Tema

Competências de Comando do Subalterno de Infantaria: Percepções de desempenho

2. Objectivos Gerais

Recolher dados que permitam perceber quais as competências que do ponto de vista de alguém com experiência são importantes para o bom desempenho do Subalterno de Infantaria.

Designação dos Blocos	Objectivos Específicos	Tópicos da Entrevista	Formulário de Questões
A Legitimação da entrevista	Legitimar a entrevista Motivar o entrevistado	- Estabelecer um clima de empatia procurando de forma informal o tema de interesse comum para quebrar o gelo - Informar do tema em estudo, objectivos do estudo -Explicar porque é que foi escolhido.	
B Competências importantes para o desempenho do Oficial Subalterno de Infantaria	Recolher elementos que ajudem a clarificar segundo alguém com experiência quais as competências mais importantes para o subalterno de Infantaria	-Apresentação do conceito de competência	Para começarmos a nossa entrevista gostaria estabelecêssemos um conceito de competência, para percebermos se estamos a falar da mesma coisa. - Em sua opinião qual é a competência essencial que o Subalterno de Infantaria deve possuir para ter um bom desempenho? -Que importância atribui à competência física no desempenho das funções de Subalterno?
C Desenvolvimento de competências	Recolher dados que permitam perceber quais as competências que no desempenho das suas funções durante a classe de subalterno, e que após o longo período de formação, se encontravam mais desenvolvidas	-Identificar necessidades de formação, relativamente a competências que necessitem de ser desenvolvidas	-Quais as competências que no seu entender se encontram mais desenvolvidas nos Subalternos de Infantaria dada a formação exigente a que são sujeitos, as de índole operativo ou de rusticidade? - Quais foram na sua opinião as competências que sentiu menos desenvolvidas quando iniciou funções?

D Solicitação de competências	Recolher dados que permitam identificar quais as competências que foram solicitadas durante o desempenho de funções mas que não se encontravam desenvolvidas	-Identificar necessidades de formação para competências que são solicitadas no desempenho de funções mas às quais é dada pouca importância	-Considera haver necessidades de formação, ao nível de desenvolvimento de competências, para o bom desempenho de funções do Subalterno de Infantaria nos diversos contextos?
E Encerramento de entrevista	Agradecer pela disponibilidade e pelo importante contributo para a elaboração do Trabalho de Investigação Aplicado.		

Anexo VII

Apresentação de entrevista

Pontos chave respondidos pelos entrevistados	Blocos				
	B		C		D
	Perguntas				
	1	2	3	4	5
Entrevistado 1	-Deve ter uma grande capacidade de comunicação, bom senso mas essencialmente ser um líder.	-Extremamente importante porque os subordinados estão sempre a olhar para o superior e este tem de estar sempre pronto a dar uma resposta positiva.	-Durante o TPOI as duas são bastante desenvolvidas, mas depois o que mais interessa a capacidade operativa.	-Falta de à vontade à frente de um Pelotão, ou seja, comunicação e a capacidade de ter que inovar e ser criativo.	-Sim. Ao nível da capacidade operativa creio que há muito mais a desenvolver, porque quando passei a instrutor senti muita dificuldade em manusear algum equipamento.
Entrevistado 2	-Ser justo, rigoroso e bom decisor. Mas creio que a capacidade física é importante porque com ela vem um grande controlo sobre si (capacidades e emoções) e sobre a situação.	-Como já referi, corpo são, mente sã. O estar bem fisicamente dá calma e um maior discernimento em determinadas situações de stress.	-Rusticidade, dada a exigência do nosso TPOI, porque a nível operativo quando assumi o comando de Pelotão tive que estudar e praticar muito.	-Tinha pouco à vontade na realização de briefings (comunicação).	-Sim. Senti dificuldade em lidar com os diferentes modos de operar equipamentos e táticas. (Atitudes perante a mudança/Lidar com a mudança)
Entrevistado 3	-Exemplo a seguir .(Liderança)	-Depende das funções. A nível operacional é muito importante estar bem fisicamente, para lidar melhor com o desgaste físico, emocional e psíquico.	-Creio que as duas se encontram no mesmo nível, mas como é lógico varia de indivíduo para indivíduo.	-O conhecimento geral da organização era muito escasso.	-Sim. Parece-me que a nível de trabalho de equipa (trabalhar com o Sargento de Pelotão) requer ao nível da formação muito mais importância.

Anexo VIII

Matriz de Variância total para 19 factores

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	10.97	16.62	16.62	10.97	16.62	16.62	4.42	6.69	6.69
2	5.55	8.41	25.03	5.55	8.41	25.03	4.33	6.56	13.25
3	4.95	7.50	32.53	4.95	7.50	32.53	3.83	5.80	19.05
4	3.93	5.95	38.48	3.93	5.95	38.48	3.73	5.66	24.70
5	3.84	5.81	44.29	3.84	5.81	44.29	3.38	5.12	29.82
6	3.43	5.20	49.50	3.43	5.20	49.50	3.22	4.88	34.71
7	3.06	4.64	54.13	3.06	4.64	54.13	3.12	4.73	39.43
8	2.66	4.03	58.16	2.66	4.03	58.16	2.93	4.45	43.88
9	2.50	3.79	61.95	2.50	3.79	61.95	2.93	4.44	48.32
10	2.28	3.45	65.40	2.28	3.45	65.40	2.88	4.36	52.68
11	2.07	3.13	68.53	2.07	3.13	68.53	2.75	4.17	56.85
12	1.87	2.83	71.37	1.87	2.83	71.37	2.74	4.15	61.00
13	1.61	2.44	73.80	1.61	2.44	73.80	2.70	4.09	65.09
14	1.50	2.28	76.08	1.50	2.28	76.08	2.61	3.96	69.05
15	1.45	2.20	78.28	1.45	2.20	78.28	2.54	3.85	72.90
16	1.31	1.98	80.26	1.31	1.98	80.26	2.31	3.51	76.41
17	1.20	1.82	82.08	1.20	1.82	82.08	1.99	3.01	79.42
18	1.06	1.61	83.69	1.06	1.61	83.69	1.98	3.01	82.42
19	1.01	1.53	85.22	1.01	1.53	85.22	1.85	2.80	85.22

Anexo IX

Matriz de Variância total para 13 factores

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	8.51	19.80	19.80	8.51	19.80	19.80	3.35	7.79	7.79
2	4.28	9.96	29.76	4.28	9.96	29.76	3.07	7.13	14.92
3	2.97	6.91	36.67	2.97	6.91	36.67	3.05	7.10	22.02
4	2.66	6.19	42.86	2.66	6.19	42.86	3.01	6.99	29.01
5	2.60	6.04	48.90	2.60	6.04	48.90	2.84	6.61	35.62
6	2.28	5.30	54.21	2.28	5.30	54.21	2.76	6.42	42.04
7	2.13	4.95	59.16	2.13	4.95	59.16	2.64	6.13	48.17
8	1.95	4.54	63.70	1.95	4.54	63.70	2.62	6.09	54.25
9	1.88	4.38	68.07	1.88	4.38	68.07	2.49	5.79	60.05
10	1.76	4.09	72.16	1.76	4.09	72.16	2.44	5.66	65.71
11	1.24	2.89	75.05	1.24	2.89	75.05	2.25	5.24	70.95
12	1.18	2.75	77.81	1.18	2.75	77.81	2.06	4.80	75.75
13	1.09	2.53	80.33	1.09	2.53	80.33	1.97	4.59	80.33

Anexo X

Médias dos indicadores das sub-amostras C e D para as competências:
Atitudes perante a mudança; Física; Liderança Inspiracional;
Comunicação

Competência Física

	N	Mínimo	Máximo	Média	DP
D59	41	1.00	5.00	3.61	1.00
D47	41	3.00	5.00	4.12	.78
D48	41	1.00	5.00	3.76	1.04
D49	41	1.00	5.00	3.73	1.05
D50	41	2.00	5.00	3.68	.85
D57	41	2.00	5.00	3.98	.91

DP – Desvio Padrão

Competência Atitudes perante a mudança

	N	Mínimo	Máximo	Média	DP
D2	41	2.00	5.00	3.49	.71
D3	41	2.00	5.00	3.73	.78
D7	41	3.00	5.00	3.95	.71
D15	41	2.00	5.00	3.49	.78
D22	41	3.00	5.00	3.76	.58
D28	41	2.00	5.00	3.24	.77

DP – Desvio Padrão

Competência Liderança Inspiracional

	N	Mínimo	Máximo	Média	DP
D9	41	2.00	5.00	3.73	.74
D11	41	3.00	5.00	4.15	.61
D16	41	2.00	5.00	3.71	.90

DP – Desvio Padrão

Competência Comunicação

	N	Mínimo	Máximo	Média	DP
D10	41	3.00	5.00	3.83	.67
D20	41	2.00	5.00	3.78	.52
D53	41	3.00	5.00	3.71	.51

DP – Desvio Padrão

Apêndices

Apêndice I

Matriz rodada a 19 factores

	Component																		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
S52	.85			.29				.17											
S51	.75							-.16		.18		-.27			.19			-.22	
S47	.59			.17	.43	.18					.19	.30				-.30	.19		
S48	.54	.23	-.30		.35	.35			.19			.23		.20					
S57	.53		.21			.21				.19			.19		.46			.24	
S27	.16	.76	.17		-.19					.19		-.18					-.18		
S30		.66			.31		.33			-.17		.25	.30						
S38	-.26	.64						.41						.23	.16	-.20	.16		
S24	.33	.63					.15	.17	.31					-.16		.18		.26	.17
S37	.21	.63							.35				.22	.25					-.20
S33	-.22	.55		.36										.18	.34	-.33	.30		
S14	.31	.41		.22	.23			.41			.27	.19		.23		-.32			
S15	.20		.83					.18	.17						.19				
S39	-.16		.76				.17					-.17	.21			-.15			
S2		.27	.58		.24							.38	-.18			.27	-.18		.24
S22	.36	.25	.47						.38		.26	.20		.16	.32			.23	
S28	.25	.31	.46		-.35	.17		-.21						.26		.26		.33	.16
S3			.45	-.32		.17		-.25	.19	.18	-.16	.19	.17	-.18	.24		-.29		.26
S64	.18			.75	.16		.16		.18				.17			.20		-.17	
S65				.69		.32		.23					-.19	.18					-.22
S50	.47			.59	.18		.22		.18				-.20					.24	
S66	.38			.57		.29	-.25	.19		-.19	.27								.23
S49	.31			.56	.20		.27		.19	.18	-.20				.27			.25	-.19
S56			-.22	.51						.37	.18			.37	.20		.18		.19
S16		-.21			.77													.18	
S9		.17		.22	.69					.24		.20	-.18			.21			-.21
S11	.18	.25			.59	.32	.18	.39	-.25					.15					
S18	.15	.28	.24	-.41	.45					.17		-.20			-.18	.32			
S61	.16					.81													
S62				.20		.78	.15							.29	.19			.18	
S58			.30	.24		.60				.23	-.18	.19					.25		
S63	.17		.29		.21	.54	.25	-.48							-.16				
S21	.18						.78			.16	.18	.16		.15		-.17			-.16
S8				.33			.72	.20								.25			

Apêndice II

Matriz rodada a 13 factores

	Component												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
S2	.84		.24										
S15	.72	.21				.16		.26			.20		.30
S3	.66			-.24		-.24	.16	-.19	.23	-.19	.30		
S22	.58	.16			.55	.22		.28	.19			.18	
S28	.56		-.34		.29	.16		.39					-.33
S7	.38	-.20		.32			.36	-.16	.19	.28			.32
S51		.80									.28	-.15	-.17
S52	.19	.79		.25	.27								
S11		.16	.78				.19	.21		.19			
S16			.75			-.19							
S9	.28		.62	.21	.30		-.16			.19	.19	.21	
S65			.15	.79			.24	.16	-.22				
S64		.17		.78					.22	.22		.24	
S66	.16	.54		.57		.28	.22			-.22			
S57	.20	.37		.18	.60		.16		.25			-.15	
S49			.20	.56	.60	-.22				.22			
S50		.34		.47	.53	-.16			-.27	.23			
S48		.35	.42		.48		.40					.18	
S47		.44	.41		.45	.18	.31						.24
S59		.25			.31	-.70	.26					.19	
S25	.22	.22	-.32			.68	-.19	.30					
S1						.67	.35	-.19			.34		
S5			.38		.24	.51			.19			.35	
S61		.23					.83				.20		
S62				.27	.18		.78	.29					
S63	.51					-.16	.53			.34			-.19
S17			.21				.22	.77					
S36		.22				-.18		.77		.27	.19		
S14		.29	.35	.23	.30	.40		.40					
S6				.15		-.17			.89				
S19		.22			.17	.27		.17	.80				
S26	.16	.21		-.24		.39	.15	.28	.61			-.25	
S8				.29						.80		.24	
S21					.21	.19				.78	.20	-.18	
S35			.30			-.16		.36		.66		-.20	-.19
S41		.30					.18				.75		
S46		-.25	.17	.26							.75		-.35

Apêndices

S42	.24		-.29		-.33					.68		.16
S10	.18			.17	.26		.20				.77	
S53	.17				.41						-.71	.19
S20		.16	.28	.20			.28	.25	.20	.21	.52	.38
S43	.27		.29	.16				.17				.73
S27	.22	.26				.16	-.16	.31	.22			-.64

